



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

행정학석사 학위논문

임시조직의 구성과 운영에 관한
예비적 탐색연구

- 2018 평창동계올림픽&패럴림픽조직위원회
사례를 중심으로 -

2019년 2월

서울대학교 대학원
행정학과 행정학전공
장 지 완

임시조직의 구성과 운영에 관한 예비적 탐색 연구

- 2018 평창동계올림픽&패럴림픽조직위원회
사례를 중심으로 -

지도교수 정 광 호

이 논문을 행정학석사 학위논문으로 제출함
2018년 9월

서울대학교 대학원
행정학과 행정학전공
장 지 완

장지완의 석사 학위논문을 인준함
2018년 12월

위 원 장 박 정 훈 (인)

부위원장 이 석 원 (인)

위 원 정 광 호 (인)

국문초록

본 연구는 스포츠이벤트를 성공적으로 개최하기 위해 구성되는 행정 임시조직인 ‘조직위원회’의 효과적인 구성과 운영방법에 대해 검토하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 구체적으로 2018 평창동계올림픽&패럴림픽조직위원회에서 약 7개월 간 근무한 수습사무관들을 대상으로 조직 구성 및 분석을 위한 설문조사를 진행하였고, 유의미한 결과를 도출하기 위한 면접조사를 실시하였다. 본 연구에서 사용한 주요 내용은 인적원천과 리더십, 조직 구성과 직무 분석, 직무특성이론 등을 사용한 사례 분석 등이었다. 그 결과 다음과 같은 결론을 도출하였다.

먼저 인적원천과 리더십의 측면에서는, 전반적으로 리더 단독으로 의사결정을 하고 그 집행은 구성원들에게 맡기는 ‘전제형 리더십’과 리더 본인이 아닌 부하에게 권한과 책임을 넘기려는 ‘자유방임형 리더십’이 많이 관측되었으며, 전문직 팀장의 경우에는 강한 전제형 리더십을, 파견직 팀장의 경우에는 강한 자유방임형 리더십이 두드러지게 목격되었다. 결과적으로 인적원천과 리더십 사이에는 (+)의 상관관계보다 (-)의 상관관계를 보여주는 경향이 강했음을 알 수 있다.

조직 구성과 직무 분석 측면에서는, 여러 인적원천이 혼합된 ‘인력 혼합 현상’ 상황은 팀장의 ‘실제 수행하는 직무와 관련된 지식과 직무에 대한 긍정적 태도 보유 여부’에 따라 긍정적인, 또는 부

정적인 업무 수행 결과로 연결되었다. 팀장 자신이 담당 업무에 대해 많은 지식을 가지고 잘 이해하고 있으면 이를 활용해 팀원들의 동기 부여를 촉진할 수 있었다. 반면 팀장 스스로 자신의 업무에 대해 잘 모르고 관심도 낮아 업무의 중요성을 명확하게 인식하고 있지 못한 경우 팀원들의 업무 집중도나 성취 또한 저하됨을 알 수 있었다.

본 연구는 기존의 행정 연구 분야에서 상대적으로 관심을 적게 가졌던 스포츠이벤트를 개최하기 위한 스포츠 분야의 임시조직을 다루었다. 이를 통해 이러한 임시조직이 올림픽과 같이 세계적으로 큰 행사를 치름에도 그 동안 이에 대한 많은 연구가 진행되지 못하였던 점을 보완하고 앞으로 새로운 연구 방향성을 모색할 수 있는 기회를 제공했다는 측면에서 의미를 가진다.

주요어 : 스포츠행정조직, 조직위원회, 임시조직, 인적원천, 리더십, 직무분석

학 번 : 2017-27588

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적, 필요성	1
제 2 절 연구의 대상 및 범위	8
제 3 절 본 연구의 기대 효과	9
제 2 장 이론적 논의와 선행 연구 검토	11
제 1 절 임시조직 구성과 운영에 관한 연구	11
1. 임시조직의 개념 및 특성	11
2. 관련 선행 연구	13
제 2 절 스포츠이벤트 관련 논의	14
1. 스포츠이벤트의 개념	14
2. 스포츠이벤트의 특성	14
3. 관련 선행 연구	17
제 3 절 스포츠 행정조직 관련 논의	18
1. 스포츠 행정조직의 개념	18
2. 스포츠 행정조직의 구성 및 운영상 특징	19
3. 조직위원회의 개념 및 특성	20
4. 관련 선행 연구	22
1) 임시조직의 리더십과 직무분석이론	23
2) 임시조직의 구성과 운영 관련 이론	26
제 3 장 연구 방법 및 설계	33
제 1 절 연구 대상	33
1. 2018 평창동계올림픽&패럴림픽 개관	33
2. 2018 평창동계올림픽&패럴림픽조직위원회 소개	35

3. 연구 대상자 소개	37
제 2 절 자료 수집 및 분석	40
1. 자료 수집	40
2. 연구 분석틀과 분석 방법	43
제 4 장 분석 결과	66
제 1 절 팀장의 인적 원천과 리더십 스타일의 관계 ...	67
1. 공통적인 지적 사항	67
2. 전문직 팀장의 경우 : 전제형 리더십	70
3. 파견직 팀장의 경우 : 자유방임형 리더십	74
제 2 절 조직 구성과 직무 분석이 업무에 미치는 영향	77
1. 공통적인 사항	77
2. 조직 구성이 실제 업무에 미치는 영향	79
3. 직무 분석이 실제 업무에 미치는 영향	89
제 3 절 스포츠 행정조직 구성 및 운영 관련 쟁점	93
제 5 장 결론	100
제 1 절 연구 결과의 요약과 정책적 제언	100
제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구과제	103
참고1. 조직위원회 팀장급 인력 유형	105
참고2. 개별면담 전 설문조사 문항 내용	113
참고문헌	114
Abstract	120

표 목 차

[표 1] 단계별 조직위원회 조직구성 및 주요기능	36
[표 2] 연구 대상자 소개	42
[표 3] 전문직 채용 시 담당 직무 및 직무분야 자격요건 예시 ..	92

그 립 목 차

[그림 1] Hackman&Oldham의 직무특성모형	31
[그림 2] 분석을 위해 수정된 직무특성모형	52
[그림 3] 연구 분석 틀	63

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 배경 및 목적, 필요성

우리나라의 경제 규모와 국제적 영향력이 커지면서 세계적인 스포츠이벤트를 개최하고자 하는 열망은 지속적으로 표출되었다. 1984년 아시안 게임과 1988년 서울올림픽 개최는 북한과의 체제 우월성 경쟁의 수단으로 이용된 측면과 대한민국의 경제 성장을 세계에 알리기 위한 이데올로기적 목적이 강했다, 그러나 1990년 이후 공산주의 체제가 사실상 몰락하고 북한과의 체제 경쟁에서 완전한 우위를 점했다는 것이 확실해진 이후에는 대한민국의 국제적 위상을 높이기 위한 목적으로 스포츠이벤트 개최가 활용되었다. 2002년 한일월드컵과 2011년 대구세계육상선수권대회, 그리고 2018년 평창동계올림픽을 개최하면서 우리나라는 4대 국제 스포츠 대회¹⁾를 모두 유치한 5번째 국가가 되었다.

어떤 국가든 개최 목적과 무관히 스포츠이벤트 개최가 결정되면 이를 성공적으로 달성하기 위해서 국가적 차원의 역량이 총동원되며, 그 역량의 집중은 ‘조직위원회’의 형태로 나타나게 된다. 2018 평창동계올림픽의 경우에도 2018 평창동계올림픽&패럴림픽조직위원회(이하, 조직위원회)가 구성되어 성공적인 올림픽 개최를 위해 노력했다. 올림픽, 월드컵 등 스포츠이벤트에서 구성되는 조직위원회는 대회의 성공적인 준비와 개최라는 목표 달성을 위해 정해진 기간에 한해 운영되는 한시적인 조직으로 대회가 끝나면 해체되는 임시조직이다(양성국 외, 2018). 조직위원회는 스포츠이벤트의 준비와 개최에 있어서 사실상 행정조직과 같은 역할과 기능을 수행한다. 그러나 조직위원회가 가지는 특성으로 인해 조직구조

1) 하·동계올림픽, FIFA 월드컵, 세계육상선수권대회

와 인적구성, 운영방식, 동기부여 등에서 일반적인 행정조직과 다른 특수성을 보인다.

먼저 조직구조의 측면에서는, 조직위원회가 목적이 종료되면 소멸되는 임시조직임에도 불구하고 기존의 행정조직의 조직구조인 계층제적 방식과 민간조직에서의 프로젝트 수행 조직구조인 팀제 등이 혼용되어 있었다는 점을 들 수 있다. 팀제의 경우 정부 행정조직에도 반영되어 사용되고 있으나 수평적 의사 결정과 특정한 목표 달성을 위해 이용되는 일부의 경우를 제외하고는 현재 사실상 기존의 조직구조인 ‘계’가 이름만 변경된 형태로 운영되고 있다. 반면 조직위원회의 경우에는 계층제적 조직구조를 기본으로 하여 특정 목표 달성을 위해 팀을 하위 구조로 두는 방식을 취하고 있었다.

구체적으로 살펴보면, 조직위원회²⁾는 1위원장-3부위원장(국제, 운영, 기획홍보)-4사무차장(기획, 운영, 시설, 홍보협력)-국-부의 계층제적 조직³⁾을 갖추는 한편, 개폐회식과 메달수여식이 진행되는 평창올림픽플라자의 운영을 담당하는 평창올림픽플라자팀, 빙상종목과 주요 스폰서의 홍보관이 운영되는 강릉 코스타 클러스터의 전반적 운영을 담당하는 강릉올림픽파크팀, 개폐회식에서의 주요 클라이언트인 IOC·NOC·선수·주요 고위인사의 수송을 담당하는 개폐회식수송팀 등 특정 프로젝트를 수행하기 위한 팀 조직이 계층제 조직의 하부에 위치하고 있었다.

2) 실제 개최된 이벤트는 2018평창동계올림픽과 패럴림픽 2가지였으나, ‘One team Two Works’의 원칙 아래 올림픽과 패럴림픽을 하나의 조직위원회에서 같이 준비하였다.

3) 2018.3.18. 기준, 조직위원회는 각 준비 단계와 운영 단계마다, 그리고 특정 이슈의 발생과 외부 상황에 따라 조직의 구성과 규모를 끊임없이 변화시켰기 때문에 폐회식을 기준으로 조직구성을 설명하였다.

인적구성의 측면에서는, 조직위원회와 근로계약을 맺고 특정한 서비스를 제공하기 위해 고용된 전문직 직원(이하, 전문직)과 유관기관에서 파견된 파견직 직원(이하, 파견직)으로 구분된다. 조직위원회에 고용된 전문직은 그 신분은 민간인이지만, 급여나 복지 등 대우에 있어서는 계약직 공무원에 준해 이루어진다. 이들은 경기와 직접 관련된 분야나 스포츠 관련 시설의 운영, 통역과 회의 개최, 수송교통 등 스포츠행정과 이벤트에 특화된 영역에서 그 능력을 발휘했다.

반면 파견직은 그 인적 구성이 매우 다양하다. 파견직의 원 소속기관을 기준으로 이들을 분류해보면, 정부 중앙부처·지방자치단체·체육 관련 행정기관(대한체육회, 대한장애인체육회, 각 종목 협회 등), 스폰서로 참여한 민간기업(파고다 어학원, CJ, 대한항공, 대형 회계법인 등), 공기업 및 공공기관(한전, 수자원공사 등) 등으로 나누어 볼 수 있다. 이들은 스포츠행정이나 조직위와 정부-지자체 사이의 의사소통 연결통로, 시설, 요인 보안 등의 영역에서 근무했다. 전문직은 조직위원회에 입사하는 과정에서 연봉 계약이나 근로 계약을 통해 근무 의사를 명확하게 가진 상태에서 자신의 근로 조건을 명확하게 알고 오는 경우가 많은 반면, 파견직의 경우에는 파견에 따른 수당 등 근로 조건과 관련된 경제적 보상은 사전에 인지하지만 자신의 의사에 관계없이 파견되거나 파견 종료 이후 별도의 보상을 약속받고 파견되는 경우가 존재하였다. 정부 중앙부처나 지방자치단체, 공공기관의 경우에는 아직 조직 내에서 발언권을 갖지 못하는 신규 채용자 또는 신규 채용예정자(시보, 수습)를 대상으로 파견이 진행되는 경우도 존재하였다. 이는 파견 이후 원 조직 내에서의 기여도 부족 등을 이유로 인사고과 상 불이익을 받을 가능성이 존재하거나 고성과자를 파견을 이유로 조직 외부로 내보내는 것에 대한 불안감 등이 원인이므로 판단된다.

이러한 조직구조의 특성과 인적구성의 특성은 조직위원회 직원들의 동

기부여에도 큰 영향을 미친다. 먼저 전문직의 경우, 조직위원회 내에서 정기적인 심사를 통한 승급, 승진 등의 제도가 있으나 조직위원회의 기능 종료와 함께 고용 계약이 해지⁴⁾되기 때문에 유발되는 동기 저해 요인으로 인해 그 동기부여가 쉽지 않은 환경이다(양성국 외, 2018). 조직위원회에서도 이를 인지하고 있기 때문에 민간 전문직 인력의 재취업을 지원하는 켈리서비스(Kelly Service)나 차기 도쿄·베이징 올림픽조직위원회로의 재취업 추천 등을 진행하였으나 그 혜택을 입을 수 있는 직원은 소수이기 때문에 유의미한 동기 유발 요인이 되었다고 보기 어렵다. 1988년 서울올림픽조직위원회의 경우, 대회 종료 후 조직위원회 조직을 기반으로 서울올림픽기념국민체육진흥공단을 만들어 조직위원회 인력을 흡수한 바 있다. 하지만 평창올림픽의 경우 이와 유사한 인력 수용 방안이 논의되었으나 결국 구체화되지 못한 채 대회가 종료되었다.

과견직의 경우에는 조직위원회의 일원으로써 성공적인 동계올림픽 개최에 기여했다는 자부심은 얻을 수 있었으나, 이후 발생할 수 있는 원 소속기관 내에서의 인사 상 불이익 등을 고려하기 때문에 조직위원회 내에서 유의미한 동기유발이 이루어지기 어려운 측면이 존재한다. 실제로 강원도의 올림픽 이후 인사 사례를 보면 강릉시, 평창군, 정선군과 같이 올림픽을 지원하기 위한 별도의 내부 조직을 만든 경우에는 대회 종료 이후 복귀 시 인사 상 불이익을 걱정하는 목소리가 작았으나, 별도의 조직을 만들지 않았던 경우에는 복귀 과정에서 과견되었던 직원들이 기존 직원들과의 인사 경쟁에서 밀릴 우려를 나타내기도 하였다.

4) 대회 종료 후에도 해산·청산 절차에 필요한 인력이 존재하기 때문에 조직위원회의 모든 전문직이 해고되는 것은 아니다. 조직위원회는 2018.4.1 기존의 1,205명 정원의 사무처 조직을 750명으로 줄였으며 2018.6.15까지는 510명으로 축소하였다. 이후 조직위원회를 해산 조직으로 개편하면서 220명의 인원으로 추가 감축 후, 해산총회를 거치면 청산조직으로 전환해 청산종료 시점까지 90명으로 운영할 예정이다.

조직위원회의 성공적인 운영은 곧 대회 성공적인 운영이라고 봐도 과언이 아니다. 우리나라는 국력의 신장과 함께 꾸준히 스포츠이벤트 개최를 목표로하고 실제로 다수의 스포츠이벤트를 개최하고 있다. 2018 평창 동계올림픽&패럴림픽의 개최 이후에도 2018 창원세계사격선수권대회, 2019 광주세계수영선수권대회가 개최될 예정이며 남북평화 분위기의 조성과 함께 2032년 하계올림픽 공동개최에 대한 제안이 이루어질 가능성 또한 높아지고 있다.

이렇듯 꾸준히 이루어지는 스포츠이벤트 개최에서 가장 핵심적인 역할을 담당하는 조직인 조직위원회의 운영에 대한 연구가 그동안 미진했던 이유는 조직위원회가 가지는 조직의 단기성에 기인한 바가 크다. 스포츠이벤트가 개최된 후에는 소멸될 조직이기 때문에 조직위원회 자체에 대한 연구가 부족했으며 기존의 연구도 주로 조직위원회 구성원들의 직무태도(황재연 외, 2017)나 역량 발휘 등 개인적 속성에 대한 것이 중심이었다. 물론 임시 조직의 한계를 극복하고 조직위원회 구성원들의 역량을 최대한 발휘하기 위한 연구도 중요하지만, 우리나라에서 스포츠이벤트의 개최가 일상화되고 있다는 점을 고려하면 결국 조직 구성과 운영 자체를 어떻게 효과적으로 진행할 것인가에 대한 문제의식 또한 가져보면 좋을 시점이라고 판단하였다.

위와 같은 문제의식들을 가지고 본 논문에서는 우선, 임시조직의 구성과 운영에 관한 예비적 탐색을 진행하였다. 스포츠이벤트를 개최하기 위한 임시조직과 관련된 연구가 성숙되어 있지 못하다는 점을 고려하여 일반적인 임시조직에서의 주요 쟁점인 ‘리더십, 직무분석, 조직디자인 및 운영’을 선행적으로 검토하였다. 이후 그 내용을 스포츠이벤트를 개최하기 위한 임시조직인 ‘조직위원회’에 적용하였다.

본 연구의 연구 질문은 크게 세 가지로 규정할 수 있다. 우선, ‘팀장이

어떤 인적 원천을 가지고 있는 지가 팀장이 팀을 운영하는 과정에서 보여주는 리더십과 어떤 관련이 있는가?’이다. 스포츠이벤트를 개최하기 위해 구성되는 임시조직에서 가장 중요한 조직 구성 과정은 인적자원 확보이다. 앞서 언급한 바와 같이 인적자원은 크게 다른 조직에서 공급된 파견직 인력과 임시조직과 고용계약을 맺고 직접 채용된 전문직 인력으로 구분된다. 만약 인적자원의 유형에 따라 유의미한 리더십 발현상의 차이가 있다면 이를 어떻게 임시조직 전체의 운영에 긍정적인 방향으로 구성할 것인지, 리더십 자체의 변화가 필요하다면 임시조직은 어떤 교육훈련, 동기부여 방법을 통해 긍정적으로 변화시킬 것인지 고민할 필요가 있기 때문이다.

두 번째 질문은, ‘팀장의 인적 원천이 팀의 업무 수행에 어떤 영향을 미치는가?’이다. 팀장이 보여주는 리더십에 차이가 있다면 팀의 업무 수행 자체에도 영향을 미칠 수 있다고 판단하였다. 팀장이 팀의 업무 퍼포먼스 전체를 결정하는 것은 아니지만, 다양한 안적 원천을 통해 팀의 인력이 구성된다는 점을 고려하면 이를 하나의 팀으로 모아 업무를 수행하는 팀장의 인적 원천이 팀의 업무 수행에 유의미한 차이를 보일 수도 있다는 추정 하에 연구를 수행하였다. 연구를 수행하기 위해 직무특성과 직무성과 사이의 관계를 설명하는 Hackman & Oldham의 직무특성모형을 사용하였으며, 여기에 인적원천을 반영하는 ‘이중소속감과 준거집단’ 변수를 추가하였다.

세 번째 질문은, ‘임시조직에서 팀장 등 인력 배치를 위한 직무분석이 적절히 이루어졌는지가 실제 업무수행에 어떤 영향을 미치는가?’이다. 팀장 등 인력 배치 과정에서 적절한 인력 배치가 이루어지기 위해서는 그 직무에 필요한 능력과 경력이 무엇인지 적절히 분석되어야 한다. 임시조직에서도 이것이 적절히 이루어져야 그 직무에 가장 맞는 인력이 배치될 수 있으며 가장 효과적인 조직 운영이 가능하다. 그런데 임시조직

은 직무분석과 같은 사전적 작업에 적절한 자원이 투입되기 어려울 수 있다. 임시조직은 소멸이 예정되어 있고 상황에 따라 직무의 성격과 요구 능력 등이 끊임없이 변동할 수 있다. 이런 상황에서는 대규모의 자원을 투입해 직무분석을 수행하고 그에 맞는 적절한 인력을 충원하는 노력을 기울이기 어려울 수 있다.

본 연구는 다음과 같은 이유에서 그 의미를 가질 수 있다. 첫째, 스포츠이벤트 개최 등 스포츠와 관련된 임시조직에 대한 기존 연구가 부족하다는 점을 들 수 있다. 스포츠이벤트 개최는 많은 경제적, 사회적 영향을 가져오며 그 개최는 끊임없이 이루어지고 있다. 중앙정부 또는 지방정부 차원에서 개최를 위한 임시조직 구성 및 지원이 지속적으로 이루어지고 있으며, 향후에도 이와 같은 임시조직은 계속 생성되고 소멸될 것이다. 하지만 지금까지의 관련 연구는 경제적 영향 또는 임시조직 내부 종사자의 직무만족 등에 대해 이루어지고 있다. 임시조직 구성 자체 또는 인적 자원에 대한 연구는 부족한 것이 현실이다. 본 연구는 기존의 연구들이 관심을 상대적으로 가지지 않은 분야에 대한 물음을 제기한다는 차원에서 의미를 가진다.

둘째, 조직위원회를 포함한 스포츠 관련 임시조직을 바라보는 새로운 관점을 제시한다는 점을 들 수 있다. 본 연구는 인적원천에 초점을 맞추어 진행되었다. 조직을 구성하는 여러 원천 중 인적원천은 조직에 따라 변동 가능성이 비교적 높은 요소이다. 또한 조직위원회와 같은 임시조직의 경우 인적원천은 일시에 많은 종류의 많은 수가 필요하기 때문에 그 충원이 매우 중요하다. 본 연구는 스포츠 관련 임시조직을 인적원천을 기준으로 파견직과 전문직으로 구분하여 진행되었다. 이러한 관점은 조직위원회 등 임시조직 내부의 인력이 조직 운영에 어떤 영향을 미치는지 살펴 볼 수 있는 가능성을 확보한다. 특히 본 연구에서 도입한 개념인 ‘이중소속감’은 파견직 인력의 행동을 설명할 수 있는 개념으로, ‘준거

집단'은 전문직 인력의 행동을 설명할 수 있는 개념으로 제시되었다. 기존의 연구들은 이러한 내용을 고려하지 않았기 때문에 조직위원회 등 임시조직의 인력이 보이는 행동을 설명하고 해석하는 데 한계점이 존재했다.

제 2 절 연구의 대상 및 범위

본 연구에서의 연구 대상 및 범위는 2018평창동계올림픽&패럴림픽(이하 '올림픽')을 성공적으로 치르기 위해 구성된 임시조직인 2018평창동계올림픽&패럴림픽조직위원회('조직위원회')이다.

2018년에 개최된 올림픽과 조직위원회를 연구 대상 및 범위로 택한 이유는 다음과 같다. 첫째, 우리나라에서 스포츠이벤트 개최를 위해 만들어진 임시조직을 연구하기 적절한 환경이 조성된 상황이었다. 과거에 우리나라가 개최한 88 서울올림픽, 2002 한일월드컵 등은 국제 대회를 개최하는 스포츠 행정에 대한 경험 자체가 적은 상황에서 이루어졌다. 88 서울올림픽의 경우는 테스트 이벤트 성격으로 86 아시안게임을 개최하였고, 2002 한일월드컵의 경우는 일본과의 공동개최를 통해 행정적 부담을 경감하였다. 그러나 우리나라의 경제 규모가 2018년에 비해 작았고 스포츠 행정을 수행하기 위한 다양한 인적-물적 자원이 형성되기 전이었다. 이 시기를 연구 대상으로 삼는 경우, 스포츠이벤트 개최를 위한 임시조직의 특성과 한계를 파악하는 과정에서 조직의 한계뿐만 아니라 그 당시 우리나라의 행정-재정 등으로 유발되는 문제까지 같이 포함될 가능성이 있었다. 그러나 2018년의 올림픽의 경우에는 이러한 한계점이 많이 극복된 상황이었다. 그 동안의 다양한 국제 경기 개최 경험으로 시행착오 자체가 감소하였고, 스포츠이벤트를 치를 수 있는 인적 자원이 형성되었으며, 재정적 지원 또한 과거에 비해 좋아졌다.

둘째, 국제적 관점에서도 성공적으로 개최된 올림픽이었다는 점을 고려하였다. 2018년의 올림픽은 대회시설, 경기운영, 수송, 교통, 선수촌, 관람객 안내, 보안 및 안전 등 전반적인 면에서 IOC와 국제경기연맹, 각국 선수단과 국내외 언론 등으로부터 ‘흠이 없는 게 흠’이라는 운영측면에서의 극찬을 받았다. 또한 동계올림픽·패럴림픽 역사상 최대 규모의 선수단이 참가하였고, 입장권도 목표 대비 올림픽이 100.9%, 패럴림픽 157%를 달성하였으며, 대회 현장에 200여만 명이 다녀가는 등 흥행측면에서도 성공적인 대회를 치렀다(국회 평창특위 회의록, 2018). 추가적으로 남북한 공동 입장과 여자아이스하키 단일팀 구성 및 북한 응원단 참가 등 평화 올림픽을 달성하여 남북 교류와 협력, 한반도 평화 정착의 기회를 마련하였고 이는 두 차례에 걸친 남북정상회담과 싱가포르에서 열린 북미정상회담으로 이어졌다. 물론 실패의 경험에서 얻을 수 있는 정책적 함의도 존재하지만, 국가적 노력을 기울여 성공적으로 스포츠이벤트를 개최한 사례를 연구함으로써 스포츠 분야 임시조직의 구성 및 운영을 잘 하기 위한 다양한 정책적 의미를 얻을 수 있다고 판단하였다.

제 3 절 본 연구의 기대 효과

우리나라는 매년 최소한 한 개 이상의 국제적 스포츠이벤트가 개최되고 그 때마다 이를 위한 행정조직으로써 조직위원회가 구성되고 있다. 이제는 조직위원회를 어떻게 구성하고 운영할 것인지를 원론적인 차원에서 고민해볼 필요가 있는 시점이다. 조직위원회의 성공적인 운영을 개인의 능력과 희생, 정권 차원의 관심에만 기대기에는 이제 우리나라에서 스포츠이벤트의 개최는 특별한 것이 아닌 일상적인 것이다. 본 연구를 통해 그동안 행정 영역에서 크게 관심을 받지 못했던 스포츠이벤트 개최를 목적으로 하는 임시조직인 ‘조직위원회의 구성 및 운영에 대한 방향

성'을 모색해 봄으로써 더 나은 조직위원회의 운영을 통한 성공적인 스포츠이벤트의 개최 및 우리나라의 스포츠 행정 역량을 향상 시키는데 기여하는 것을 기대할 수 있다.

세부적으로 보면, 조직적 측면에서는 스포츠이벤트 유치를 계획하는 단계부터 성공적인 조직위원회 운영을 위한 조직 구성 방향 설정에 기여할 수 있을 것이다. 다양한 인적 구성이 하나의 조직에 모여 가장 성공적인 업무 수행을 위한 조직 구성 방안 및 인력 배치 방향을 고려하는데 도움이 될 수 있을 것이다. 그리고 이러한 고려는 조직 구성 이후 조직 운영과 관리 방안에 대한 고려로 확대될 수 있다. 조직위원회는 분명 단기적인 목적 달성을 위해 만들어진 임시조직이지만 그 존속 기간이 7년 이상(개최지 선정~청산)인 점을 감안하면 운영과 관리 또한 중요하다는 점을 알 수 있다.

또한, 정부 정책적 측면에서는 조직위원회에 물적-인적-행정적 자원을 제공하는 정부가 어떻게 이들 자원을 효과적으로 투입·배치할 것인지에 대한 행정 정책을 수립하는 데 아이디어를 제공할 수 있을 것이다. 조직위원회는 정부조직과 분리된 별도의 조직이지만 그 자원의 확보와 운영을 보면 정부와 별도로 생각할 수 없다. 결국 조직위원회에 대한 자원 투입 등의 결정은 정부 입장에서는 정책의 영역으로 볼 수 있다. 기존의 연구들이 이러한 여러 부분에 대해 활발하게 이루어지지 않은 점을 고려하면 이번 연구는 의미 있는 결과를 제공할 수 있을 것이다.

제 2 장 이론적 논의와 선행 연구 검토

제 1 절 임시조직 구성과 운영에 관한 연구

1. 임시조직의 개념 및 특성

행정학에서 다루는 정부의 임시조직에 대한 법적인 개념으로는 ‘행정기관의 조직과 정원에 관한 통칙(대통령령)’ 제17조의3에서 찾아볼 수 있다. 임시조직은 법적으로는 ‘한시조직’이라는 용어를 사용하며 1. 한시적으로 발생하는 행정수요에 대처하기 위하여 필요한 경우, 2. 기존의 보조기관과 보좌기관으로는 그 목적을 달성하기 곤란한 중요한 업무가 발생한 경우 임시로 설치하는 행정조직이다.

임시조직은 정부가 조직의 근간으로 삼고 있는 관료제와는 이질적인 요소이다. 관료제는 분업, 규칙에 의한 업무처리, 전문성을 기반으로 설계된 위계적 조직구조이다. 관료제에서는 개인적인 힘이나 능력 때문에 권한이 부여되는 것이 아니라, 조직 내에서 특정 직위를 가짐으로써 자동적으로 권한이 주어진다(심완보 외, 2002). 정부가 수행하는 행정 업무는 그 특성상 공적인 속성이 강하고 공정하고 평등한 행정서비스의 제공이 우선되기 때문에 관료제의 위와 같은 특성이 적합하다. 하지만 행정환경의 역동성이 강해지는 반면 행정조직의 반응성이 느려지는 문제점과 1980년대 이후 등장한 효율적인 시장에 대한 신뢰는 행정조직에도 변화를 가져왔다. 관료제를 근간으로 하는 것은 여전히지만 특정한 사안이 기존의 관료제 기반 행정조직으로는 대응이 어려운 경우, 새로운 관료제적 조직을 만들기 보다는 임시로 그 업무만을 수행하는 특성화된 조직을

만들기 시작한 것이다. 이는 ‘위원회, TF, 조사단, 추진단, 팀’ 등 다양한 명칭을 가지게 되었지만, 임시조직이라는 공통성을 가지고 있다.

임시조직은 급속히 변경할 수 있는 일시적인 체제이며, 그 구성원들은 직위나 신분에 따라 수직적으로 구분되는 것이 아니라 기술과 전문적 훈련에 따라 융통성 있게 기능적으로 구분되는 조직이며 복잡하고 예측하기 어려운 과업을 수행한다(심완보 외, 2002). 다만, 임시조직이 행정에서 운영되는 경우에는 개념적인 임시조직의 모습을 행정에 맞게 변형하여 사용하는 경우가 많다.

임시조직은 직위나 신분에 따라 구성원들을 구분하지 않으나, 임시조직이 행정에서 사용되는 경우에는 직위 등이 부여되어 구성원을 규정하는 경우가 많다. 이는 크게 1. 임시조직의 인적 구성 과정에서 기존 공공 영역의 인력을 사용하는 과정에서 직위 등을 무시하기 어려운 경우, 2. 조직은 임시적으로 만들지만 사실상 운영은 기존의 관료제 방식을 따르는 경우, 3. 임시조직이 외부의 다른 행정조직 등과 협업을 하는 과정에서 업무 파트너를 확정하기 위한 경우 등 다양한 이유를 들 수 있다. 이는 임시조직의 취지와는 다른 모습이나 현재 대부분의 행정에서의 임시조직이 이러한 방법을 사용하고 있는 점을 고려할 때, 임시조직에 대한 논의에서 제외하고 갈 수는 없는 부분이다.

임시조직은 기존의 관료제 행정조직 구조는 유지한 채 환경에 대한 적응성과 효율성을 높일 수 있으며, 별도의 관료제적 구조를 만드는 과정에서 발생하는 인적, 물적 비용을 절약할 수 있고, 규칙이나 규정에 얽매이지 않고 문제의 해결에만 집중하는 분권화된 조직을 창조함으로써 빠른 해결방안을 마련할 수 있다는 장점을 가지고 있다. 반면, 조직 구성원이 이중으로 소속되는 집단이 생김으로써 이중의 역할 갈등 상황이 발생할 수 있으며, 분권화된 조직 내에서도 권력을 쟁취하거나 운영방향을

유리하게 이끌기 위한 다툼이 발생할 수 있고, 책임의 공동화 현상이 발생할 수 있다.

2. 관련 선행 연구

스포츠 분야의 임시조직에 대한 연구는 부족한 것이 현실이다. 스포츠 분야의 임시조직뿐만 아니라 정부의 임시조직에 관한 연구가 많은 편이 아니며 기존에 진행된 연구는 ‘위원회’에 집중되어 있다. 이는 위원회가 외부 연구자의 시각에서 관찰하기 용이한 임시조직 유형이기 때문인 것으로 추측된다. 위원회 외에도 앞서 언급한 ‘추진단, TF, 팀’ 등이 행정 조직 내부에서 사용되고 있지만 대부분 특정 정책을 만들거나 집행하는 경우⁵⁾에 활용되고 있기 때문에 외부 연구자입장에서는 연구하기 용이하지 않을 수 있다.

주의해야 할 점은 관련 선행 연구로 진행된 위원회에 대한 연구는 스포츠 분야의 임시조직으로서의 조직위원회와는 달리, 그 실체가 ‘사실상 임시적이지 않은’ 위원회를 중심으로 이루어졌다는 점이다. 예를 들어 정부위원회 조직의 개혁을 연구한 논문(김병섭 외, 2002)의 경우 정부조직법에 근거를 둔 위원회를 대상으로 분석을 진행하지만, 이 경우 설치 목적이 달성되면 없어지는 임시조직으로써의 위원회보다는 법적 자문이나 행정 관청의 기능을 수행하는 위원회를 대상으로 연구가 이루어지게 된다. 네트워크 거버넌스 형태를 가지는 부산국제영화제 조직위원회를 다룬 연구(김동신, 2012)의 경우 위원회가 가지는 업무인 부산국제영화제 개최가 매년 이루어지기 때문에 상설 조직으로 운영된다는 점에서 임시조직으로 볼 수는 없다. 공정거래위원회의 독립성을 연구한 논문(서성아,

5) 2018년 아동수당 최초 지급을 위해 보건복지부 내부에서 운영한 ‘아동수당 실무추진단’을 예로 들 수 있다

2011)의 경우에도 임시조직이 아닌 행정기관으로써의 위원회를 다루고 있으므로 본 연구와 연관된 관련 선행 연구라고 보기 어렵다. 사실상 위원회에 대한 연구는 위원회를 독립제 행정기관인 장관에 대비한 합의제 행정기관으로 보고 이루어지는 것으로 보인다.

제 2 절 스포츠이벤트 관련 논의

1. 스포츠이벤트의 개념

스포츠이벤트는 스포츠를 주체로 하여 다양한 목적달성을 위해 특정한 시기에 의도적으로 벌어지는 행사로서(Getz, 1997, 2000, 재인용 인상우, 2014) 다양한 종목과 대상, 시간에 이루어지고 있다. 스포츠이벤트 중 특히 세계인의 이목을 집중시키고 다국적 기업들의 마케팅 각축장이 되는 이벤트를 ‘메가스�포츠이벤트’라 별도로 부르기도 하는데 여기에는 하·동계올림픽, FIFA 월드컵, 세계육상선수권대회, 아시안게임(대륙별 올림픽 위원회 주관 대회), FIA 포뮬러 1 월드 챔피언십 등이 포함된다. 메가스�포츠이벤트는 대회 개최를 희망하는 도시 또는 국가들이 유치위원회를 구성하고 유치의향서(Bidding file)를 제출하면 해당 이벤트를 주관하는 스포츠위원회 또는 국제연맹이 그 중 한 곳을 선정하여 유치 협약을 맺게 되는 방식으로 개최가 이루어진다(박보현, 2011, 재인용 인상우, 2014).

2. 스포츠이벤트의 특성

스포츠이벤트의 특성은 크게 스포츠적 특성, 경제적 특성, 사회문화적 특성, 행정적 특성으로 구분할 수 있다.

1) 스포츠적 특성

한 이벤트 내에 다양한 종목들이 특정 기간(약 2주 내외)동안 동시다발적으로 개최되어 관람객들과 시청자들의 이목을 사로잡는 경우가 많다. FIFA 월드컵이나 FIA 포뮬러 1 월드 챔피언십의 경우에는 단일 종목으로 치러지는 스포츠이벤트이지만 장기간 치러지는 지역예선전과 탈락시스템(FIFA 월드컵), 1년 동안 약 20라운드를 치러 포인트 합산으로 최종 우승자를 가리는 방식(FIA 포뮬러 1 월드 챔피언십)으로 지속적인 관심을 불러일으켜 메가 스포츠이벤트의 규모를 유지한다.

2) 경제적 특성

스포츠이벤트 유치와 개최 과정에서 개최국의 막대한 경제적 자본이 투입된다. 유치 신청과 선정 과정을 통해 스포츠이벤트를 유치하는 시스템을 유지하는 이벤트의 경우 그 이벤트를 주관하는 국제 위원회나 국제 연맹 등은 유치와 개최에 필요한 재원을 전액 지원해주지 않는다. 그 재원의 대부분은 유치국가나 도시가 부담한다. 이는 스포츠이벤트가 가지는 경제적 효과에 기댄 측면이 크다. 평창올림픽의 경우, IOC는 조직위원회에 8억 8,000만 달러(약 9,600억 원)를 배분했으며 평창올림픽의 총 투입 비용은 약 13조 5천억 원이다⁶⁾. 즉, 개최국인 대한민국은 올림픽 개최 비용의 약 93%를 부담하게 된다.

3) 사회문화적 특성

스포츠이벤트는 단순히 스포츠적 속성만을 가지는 것이 아니라 세계 평화적 속성을 가진다. 근대 올림픽의 창시자인 쿠베르탱 남작은 세계

6) 출처 : 해럴드저널, 2018.2.4.

평화에 기여하기 위해 올림픽을 만들었으며, FIFA 월드컵의 경우 본선 진출만으로도 코트디부아르 내전을 멈춘바 있다. 평창올림픽의 경우에는 2017년 9월 북한의 6차 핵실험과 SLBM(잠수함 발사 탄도 미사일) 개발로 급속히 냉각된 남북관계가 평창올림픽의 선수단과 응원단 참가로 해빙되어 2차례의 남북정상회담과 북미정상회담으로 연결된 바 있다.

4) 행정적 특성

스포츠이벤트를 개최하는 국가나 도시가 중심이 되어 구성하는 스포츠 행정조직(조직위원회)가 스포츠이벤트를 주관하는 국제 위원회나 연맹과 파트너가 되어 이벤트를 개최한다. 스포츠행정조직은 그 구조적, 인적 특성상 해당 국가나 도시에 완전히 소속되어 있는 행정조직이 아니다. 구조적으로는 완전한 행정조직 구조를 따르기 보다는 대회 개최와 운영에 초점을 맞춘 팀제와 같은 프로젝트 중심 조직 형태를 차용하며, 인적으로는 해당 국가나 도시의 정부 행정 인력뿐만 아니라 스포츠이벤트 개최와 운영에 전문성을 가진 민간 인력들이 대거 참여한다. 또한 스포츠이벤트 개최와 관련해 스폰서십을 맺고 참여하는 민간 기업들이나 용역 계약 등을 맺고 운영에 참여하는 기업들의 인력도 조직에 참여한다. 이러한 스포츠행정조직의 특수한 구조적, 인적 특성은 개최국 정부 행정조직과의 연계성 강화, 짧은 시간 내에 우수한 인적자원의 대규모 확보 등으로 성공적인 대회 개최에 도움이 될 수 있으나 한편으로는 이질적인 조직 구조의 융합과 다양한 배경을 가진 인력들이 한 조직 내에서 근무해야 한다는 특성으로 인해 내·외부적 잡음이 끊임없이 발생할 수도 있는 잠재적 가능성을 내포하고 있다.

예를 들어, 평창 조직위원회의 경우 대한장애인체육회가 패럴림픽에 대한 조직위원회와의 시각 차이를 이유로 파견 직원을 철수시킨바 있으며⁷⁾, 조직위원회 도핑팀 직원들이 한국도핑방지위원회(KADA) 관계자들

과 부적절한 관계를 가지며 근무시간 중 도핑 검사관 아르바이트를 했다는 의혹이 제기되었고⁸⁾, 대회 막바지 준비기간에는 자원봉사자들과 일부 유급인력 간의 마찰 또한 문제가 되었다⁹⁾. 심지어 개최식 총감독과 연출 감독 사이의 불화로 인해 사퇴가 벌어졌고¹⁰⁾ 대회가 모두 끝난 후에는 평창에 파견되었던 지방직 공무원들과 그렇지 않았던 공무원들 사이에 승진 등을 놓고 갈등설이 일어나기까지 하였다¹¹⁾

이러한 이질적 조직 구조의 문제는 조직위원회 내부의 문제로 끝나지 않았다. 알펜시아 슬라이딩 메뉴의 핵심정보 중 하나인 경기장 트랙 4구간 속도 기록 정보(출발-중반-후반-도착)가 국가대표 감독 및 선수단의 반발에도 불구하고 공개된 사건에서, 정보 공개결정 과정의 문제점과 불합리성 등을 지적하는 문서를 작성해 내부에 공개했던 알펜시아 슬라이딩센터 담당관은 직위 해제된 사례가 있으며¹²⁾, 올림픽 기간 중 팀장-전문운영요원 간 발생한 성희롱 사건을 은폐하기 위해 여성 전문운영요원 2명을 ‘자원봉사자’로 둔갑시키려 하기도 하였다¹³⁾

3. 관련 선행 연구

스포츠이벤트가 작게는 스포츠에 대한 국민들의 관심을 높이고 크게는 스포츠산업의 발전과 지속적인 성장의 기틀을 만들며, 국가의 이미지 제고와 경제적 효과까지 유발할 수 있음에도, 스포츠이벤트에 대한 학술적인 연구는 많이 진행되어 있지 않다. 스포츠이벤트의 효과적 유치 방안

7) 출처 : 스포츠서울, 17.2.13

8) 출처 : 엠스플뉴스, 17.3.27

9) 출처 : CBS, 18.2.3

10) 출처 : SBS, 18.2.11

11) 출처 : 서울신문, 18.3.18

12) 출처 : 강원도민일보, 17.11.6

13) 출처 : 한국일보, 18.4.2

(오상덕, 2001; 김홍태, 2011; 염두승, 2016; 서세훈 등, 2012) 또는 경제적 대회 개최 방안(박경열, 2008; 변연하 등, 2011; 이상대 등, 2011) 내지 경제성 분석(양지청 등, 2010; 김종환 등, 2013)은 이루어지고 있으나 스포츠이벤트 개최에 대한 행정적 연구는 체계적으로 이루어지고 있지 못한 실정이다.

제 3 절 스포츠 행정조직 관련 논의

1. 스포츠 행정조직의 개념

스포츠 행정은 정부가 국민생활을 보다 건강하고 풍요롭게 하며, 복지사회 건설을 위하여 국민 모두가 스포츠 활동을 자유롭게 즐길 수 있도록 여러 가지 조건을 조성하고 지원하는 활동을 의미한다. 이때의 스포츠 활동은 직접적으로 육체 활동을 하는 것으로 한정되지 않고, 스포츠 경기를 관람하는 등 간접적인 활동까지 포함한 것으로 이해할 수 있다. 스포츠 행정조직은 이러한 스포츠 행정의 목적을 가장 효과적으로 달성하기 위해 물적 요소와 인적 요소를 적절히 결합하여 상호간에 적절한 연관 관계를 유지 발전시켜 나가는 조직 형태로 이해할 수 있다(김미양, 1998).

스포츠 행정조직은 크게 1)정부주도인지 민간중심인지 2)영속적 조직인지 일시적 조직인지 3)엘리트 스포츠 관련 조직인지 생활 스포츠 관련 조직인지에 따라 분류될 수 있다. 1)분류의 경우 조직의 운영 자원(인력, 예산 등)을 정부에 의존하고 있는지 또는 조직의 설립 근거가 법령 등에 의한 것인지를 기준으로 구분할 수 있다. 2)분류의 경우 대한체육회, 대한빙상연맹 등과 같이 스포츠 행정을 지속적으로 수행할 목적으로 설립되었는지, 2018 창원세계사격선수권대회 조직위원회, 2019 광주세계수영

선수권대회 조직위원회 등과 같이 특정 대회의 개최 등을 위해 일시적으로 만들어진 조직인지로 구분할 수 있다. 3)분류의 경우 각 종목 협회와 같이 전문적인 선수를 관리·육성하기 위한 조직인지, 그렇지 않다면 지역 생활체육협의회와 같이 일반 국민의 건강 증진과 스포츠 활동을 지원하기 위한 것인지에 따라 구분될 수 있다.

2. 스포츠 행정조직의 구성 및 운영상 특징

스포츠 행정조직은 다른 분야의 행정조직과 같이 행정 업무를 처리하기 위한 관료제적 조직 구조를 기본적으로 보유하고 있다. 관료제적 조직 구조는 계급이나 직위 등으로 명확하게 정의된 명령계통 또는 의사소통 계통을 통해 각 직무들이 위계적으로 이루어지는 조직의 한 형태이다 (Morgan, 2006; 박상언, 김주엽 공역, 2012). 관료제적 구조는 고도의 계층제, 법규 및 문서주의, 물인간성(impersonality) 등을 특징으로 한다. 스포츠 행정조직 또한 이러한 관료제적 조직 구조를 가지고 있다. 대한축구협회(KFA)를 예로 들면, 회장 및 부회장단 이하 사무총장 중심의 사무처를 보유하며 사무총장-본부(유스전략, 생활축구)·실(경기심판운영, 국가대표지원, 경영혁신, 홍보마케팅)-각 실무 담당 팀의 관료제적 조직 구조를 가지고 있다. 평창올림픽조직위원회의 경우에도 1위원장-3부위원장-4사무차장-국-부-실무(배뉴별, 기능별) 담당 팀의 계층제적 조직을 운영하여 대회를 준비한 바 있다.

그러나 스포츠 행정조직은 일반적인 행정조직과 비교하여 주목할 만한 차이점을 가지고 있다. 우선, 일반적인 행정조직에 비해 평시 운영시 조직 구조와 대회 개최 등 상황 발생 시 조직 구조 사이 빠른 전환이 필요하다. 또한, 선수-하부 조직-관련 정부 부처-지자체-일반 국민 등 조직의 서비스 대상이 다양하다. 그리고 일괄적인 시험 또는 경력 채용으로

충원되는 일반적인 행정조직과 달리 스포츠 관련 전공자 또는 선수 출신으로 비교적 한정되는 인적 구성의 특성을 가진다.

3. 조직위원회의 개념 및 특성

스포츠이벤트에서의 조직위원회는 대회의 성공적인 준비와 개최라는 목표 달성을 위해 정해진 기간에 한해 운영되는 한시적인 조직으로 대회가 끝나면 해체되는 임시조직이다(양성철 외, 2018). 조직위원회는 다른 분야의 행정조직과 비교하여 조직-인사-재무-활동 측면에서 독특한 특징을 지닌다.

조직 측면에서는 ‘의사 결정 기구-집행 기구의 분리’, ‘기능적 분류(FA)와 계급제의 혼합’, ‘민간 조직(팀, 부)과 공공조직(국, 사무차장, 사무총장)의 결합, 인사 측면에서는 ‘다양한 입직 경로를 통한 다양한 인적원천’, 재무 측면에서는 ‘정부 예산-IOC 지원금-스폰서 지원금-입장료수입 등’의 네 가지 방식으로 조달된다는 특성, 활동 측면에서는 ‘사무실(Head Quarter)-현장(Venue)의 분리¹⁴⁾’라는 고유한 특성을 가진다.

이 중, 주목해볼 만한 특성은 인사 측면이다. 인적원천이란 ‘충원되는 인적자원의 출처’로 정의할 수 있다. 인적원천은 본 연구 주제인 정부의 임시조직인 조직위원회에서 사용할 수 있는 독특한 개념으로 볼 수 있다. 일반적인 정부조직은 인적자원을 충원함에 있어서 크게 ‘공개채용, 경력채용, 개방형임용, 정무적임명’ 등을 사용한다. 공개채용은 자격요건

14) 베뉴(Venue)는 ‘사람들이 모여 어떤 행사나 전시를 관람하는 장소’를 의미한다. 이는 경기장보다 폭 넓은 개념으로 경기가 열리지 않는 공간(선수촌, 평창올림픽플라자 등)이라도 베뉴라는 명칭이 부여된다. 평창올림픽은 총 12개의 베뉴로 운영되었다.

과 성적요건을 고려하여 인력을 채용하는 방식, 경력채용은 자격요건과 경력요건을 고려하여 인력을 채용하는 방식, 개방형임용은 각 부처별로 지정된 개방형직위를 두고 정부 내외의 인력을 대상으로 공모하여 채용하는 방식, 정무적임명은 고도의 정무적 판단이 필요한 직위의 경우 인사권자가 이를 고려하여 임명하는 방식을 의미한다. 이러한 인적 자원 충원 방식들은 인적 자원을 정부 내부로 끌어들이는 방식을 기준으로 구분한 것이다.

그러나 본 연구의 경우에는 이러한 방식이 아닌 인적원천이라는 방식으로 인적자원을 분류하고자 한다. 그 이유는 다음과 같다. 본 연구에서 대상으로 삼은 정부의 임시조직은 2018평창 동계올림픽이라는 스포츠이벤트를 개최하기 위해 구성된 조직위원회이다. 이 조직은 기존에 정부가 보유하고 있는 정부 내의 인적 자원(공무원), 정부 외 공공영역에서 보유하고 있던 인적 자원(공기업·공공기관·공적조직(종목별연맹, IOC 등 국제기구 등) 직원), 민간영역이 보유하고 있던 인적 자원(민간기업 직원), 조직위원회가 업무를 수행하기 위해 별도로 고용한 직원(전문직 직원)을 모아 인적자원을 구성하였다. 각 인적자원은 충원하는 방식에 차이가 있지만 더 큰 차이는 인적자원의 출처에 있다. 정부·공공영역·민간영역이 보유하고 있던 인적 자원(통칭해 ‘과건직 직원’이라 칭함)의 경우에는 이미 소속 조직이 존재하는 상황에서 또 다른 조직인 조직위원회에 임시로 소속된 이중 소속 자원이다. 그러나 전문직 직원의 경우에는 기존에 소속된 조직 없이 조직위원회에만 소속된 인적 자원이다. 이러한 두 유형의 인적 자원의 차이로 인한 특성 및 행동의 차이가 조직위원회에서의 업무 수행에 있어서 유의미한 차이를 형성할 수 있다는 가정 하에서 연구를 진행하고자 인적원천이라는 개념을 사용하였다.

4. 관련 선행 연구

스포츠 행정의 전문영역을 확보하고자 스포츠 행정의 개념을 정립하고 그 역할이 무엇인지에 관한 연구가 진행되었으며(백광 외, 1999), 매니지먼트 관점에서 스포츠이벤트를 성공적으로 수행하기 위한 기능영역(FA)에 대한 연구가 진행된 바 있으며(권기성 외, 2016), 메가 스포츠이벤트 조직위원회의 단계적 변화양상에 대해 연구가 이루어지기도 하였다(인상우, 2014). 두 연구는 조직위원회를 구성하는 가장 기본적인 단위인 FA와 대회 준비 상황에 따른 조직위원회의 변화를 연구했다는 측면에서 본 연구와 관련성이 높다고 볼 수 있다.

그러나 대부분의 관련 연구는 스포츠이벤트 개최로 인한 영향 및 효과를 분석하는데 초점을 맞추거나(손신옥, 2013; 정기웅, 2012) 시설의 사후 관리방안에 관한 연구였다(조명환, 2014; 김두휘, 2012; 박진경 외, 2014; 서원재 외 2016; 문상일, 2014). 미시적으로는 스포츠 행정조직의 구성원에 대한 동기유발 또는 조직문화 관련 연구가 많이 진행되었다(황재연 외, 2017; 문우신 외, 2000; 한광령, 2002; 김정하, 2000; 서재하, 2006, 김선기 등, 2018).최근에는 IOC에서 지속가능성을 강조함에 따라 지속가능한 유산에 대한 연구 또한 진행되고 있다(신원상 외, 2016).

또한, 기존의 행정조직의 인적 자원에 대한 연구는 연속적으로 운영되는 행정조직에서의 전략적 인적자원관리(SHRM)에 집중되어 있다. 중앙행정기관의 인적 자원을 실증적으로 비교분석한 연구(오재록, 2006)가 존재하나, 이는 기존의 계급제적 인력을 대상으로 진행된 연구이며 인력의 수 및 직급을 고려한 인적자원지수를 통한 수평적인 부처별 비교에 국한되었다. 전략적 인적자원관리는 ‘정부의 행정목표 달성’이라는 거시적·장기적 시각에서 채용-훈련-평가-보상을 연계하여 운영하는 인적자

원관리 방식을 의미한다. 기존의 연구는 성과급·교육훈련 등 인적자원관리가 공무원의 조직몰입에 어떤 영향을 미치는 지 (이하영, 2017), 자원기반이론 관점에서 전략적 인적자원관리가 공공부문에 도입되는 것이 타당한지(배귀희 외, 2008) 등 전략적 인적자원관리의 운영에 초점이 맞추어져 있다.

스포츠 행정조직의 구조 및 내부적 관계에 대해서도 일부 연구가 진행되었지만, 스포츠이벤트 개최를 핵심적으로 담당하는 임시조직인 조직위원회에 관한 연구는 부족한 상황이다. 이에 연구의 진행을 위해 스포츠분야의 임시조직과 관련된 선행 연구가 많지 않은 현실을 고려하여, 이하에서는 일반적인 임시조직과 관련된 이론적 연구를 살펴보고 이를 분석 과정에서 사용하고자 한다.

1) 임시조직의 리더십과 직무분석 이론

리더십이란 조직구성원으로 하여금 바람직한 조직목적에 자발적으로 협조하도록 하는 기술 및 영향력이다(이달곤 외, 2015). 리더십은 공고한 이론적인 기반 위에서 성립된 것이 아니라 실제 경영과 행정 현장에서 그 필요에 의해 정립된 경우가 많기 때문에 리더십에 대한 개념 정의는 학자들마다 상이하다. 다만, 리더십을 연구방법에 있어서 중시하는 측면을 기준으로 구분하면 리더 개인이 가지고 있는 특성을 중심으로 설명하는 ‘특성이론’, 특정한 목표를 달성하는 과정에서 나타나는 리더의 지속적인 행태양식을 기준으로 설명하는 ‘행태이론’, 리더십이 발휘되는 상황적 요인의 작용을 중시하는 ‘상황이론’으로 구분할 수 있다.

임시조직을 대상으로 하는 연구가 진행된 고유의 리더십 이론은 존재하지 않는다. 그러나 본 연구에서는 연구자의 조직위원회에서의 근무 경험과 기존 학자들(K. Lewin, Burns&Bass)의 리더십 이론을 종합해 임

시조직에 적용할 수 있는 4가지 리더십 스타일을 기준으로 분석을 진행하고자 한다.

- (1) 전제형 리더십 : 의사결정을 리더 혼자서 하는 유형이다. 조직 내 권력은 리더에게 집중되며 리더-구성원 간 관계는 수동적이다.
- (2) 민주형 리더십 : 의사결정은 구성원 간의 토론으로 결정된다. 토론은 리더의 조언과 집단적 토의 과정을 통해 이루어진다. 결정에 따른 책임은 리더와 직원들이 공유하며 리더-구성원 간 호의적 관계가 형성된다.
- (3) 자유방임형 리더십 : 리더가 의사결정에 참여하지 않으며 업무를 수행하는 구성원 개개인이 의사를 결정하는 유형이다. 결정에 따른 책임은 부하에게 전적으로 부여되며 리더-구성원 간에는 무관심에 가까운 관계가 형성된다.
- (4) 변혁적 리더십 : 리더는 구성원들이 개인적 이해를 버리고 조직 전체의 이익을 위해 전력하도록 유도하며, 구성원들의 고차원적 욕구가 발현되도록 노력한다.

직무분석(Job analysis)이란 직무를 수행하는데 필요한 능력과 지식, 경험 등을 파악하기 위해 직무의 내용을 분석하는 것을 의미하며(이달곤 외, 2015), 직무를 구성하고 있는 일의 전체 및 그 직무를 완수하기 위해 담당자에게 요구되는 경험, 기능, 능력 책임을 파악하는 것을 의미한다(조재용, 2016). 이는 특정한 직무를 수행하는 데 가장 적합한 인력을 배치하기 위한 인적자원관리의 핵심적인 도구이다.

우선 직업과 업무, 직무는 구분되어야 한다. 직업은 개인이 계속적으로 수행하는 경제 및 사회활동의 종류를 말한다. 직업은 개인의 관점에서 바라보는 개념으로, 주기적으로 행하여지며 직업을 수행하는 사람이 이를 행할 의사와 능력을 가지고 행해지는 것이어야 한다(조재용, 2016).

반면 업무는 독립된 목적으로 수행되는 하나의 명확한 작업 활동을 의미한다. 업무는 활동의 관점에서 바라보는 것으로, 구체적이고 기능적인 측면에서 세분화된 동작을 연결하여 특정한 작업을 수행하는 것이다(조재용, 2016). 직무(Job)는 조직목표 달성을 위해 수행되어야 하는 유사한 과업들의 집합을 의미한다(Brannick et al, 2007, 재인용 조재용, 2016). 직무는 조직목표 달성과 밀접한 연관이 있으며 직무분석은 조직목표를 달성하기 위한 효과적인 인적자원관리를 위해 반드시 선행되어야 하는 활동이다.

직무분석은 인사행정 전 과정에서 유용한 정보 및 판단기준을 제공한다. 직무분석이 이루어져야 직무의 기본기능이 인식되고 그에 적합한 사람들을 선발할 수 있고 직원들에 대한 평가 및 직무 간 이동 등 경력개발계획(Career development program)이 가능하게 된다(김성국 외, 2002). 직무분석은 크게 ‘작업 중심 방법’, ‘작업자 중심 방법’, ‘혼합적 방법’으로 구분할 수 있다(주인중 외, 2011). 작업 중심 방법은 직무 수행자가 직무를 수행하는 모습을 분석하는 방식으로 이루어진다. 직무 수행자가 실제로 수행하는 업무를 기록하거나(직무목록기법), 직무 수행과정에서 중요하게 발생하는 사건을 기록하고(중요사건기록법) 직무 수행자의 동작을 시간 단위로 분석하는(시간-동작 연구) 등의 방식으로 이루어진다. 작업자 중심 방법은 직무를 수행하는 작업자의 인지나 능력, 성격 등을 분석함으로써 진행된다(인지적 과업분석, 능력요구척도, 성격관련 등). 혼합적 방법은 앞선 두 가지 방법을 혼합해 직무의 내용과 수행 등을 다층적으로 분석한다. 직무분석은 ‘목표설정’, ‘분석대상 직무결정’, ‘직무조사’, ‘직무기술서 작성’, ‘직무분류’의 과정으로 진행된다.

임시조직의 경우에는 직무분석의 중요성이 매우 강조된다. 임시조직은 특정한 목적을 달성하기 위해 그 목적에 전적으로 경도된(oriented) 조직 구조와 직무 구성이 이루어져야 한다. 이를 위해서는 목적 달성과 강하

게 연결되어 있는 직무분석이 필수적이다. 임시조직의 특성 상 인적, 물적 자원이 지속적으로 공급되기 어려울 수 있고 돌발 상황이나 사건 등에 대처해야 할 가능성이 높다는 점을 고려하면 직무분석 과정에서부터 그 직무를 수행하는 데 적합한 인적자원을 적절하게 배치하기 위한 활동이 존속조직보다 더 중요한 것이다. 하지만 임시조직에서의 직무분석을 분석한 선행 연구는 거의 찾아볼 수 없다. 행정안전부(구 국민안전처) 중앙재난안전상황실 재난상황관리업무담당자의 직무분석을 수행한 연구(조재용, 2018)와 스키지도자 직무분석을 통해 스포츠지도자의 국제화 방안을 연구한 논문(유호, 2016), 중간관리자 이하에 대한 직무분석 활성화 방안 연구(류현숙 외, 2010), 기타 특정 직무수행자(장애영아 담당교사, 사회복지사, 중환자실 간호사 등)에 대한 직무분석 연구가 존재하지만 임시조직에 대한 직무분석 연구는 미진한 상황이다.

임시조직에서의 직무분석 관련 연구가 적은 이유는 1. 임시조직이 형성되는 목적이 매우 다양하기 때문에 특정 임시조직을 대상으로 직무분석을 수행하더라도 이를 일반화해 다른 임시조직에 적용하기 어려운 특성, 2. 임시조직의 존속기간이 연구를 형성하기에 충분히 길지 않으며 임시조직이 해산된 이후에 직무와 관련된 연구를 수행하려 해도 자료의 확보가 어려운 현실 등으로 추측할 수 있다. 본 연구에서도 직무분석을 직접 수행하거나 조직위원회에서 수행한 직무분석 자료를 확보해 연구를 수행할 수는 없었다. 다만, 질적 연구 방법을 통해 직무에 맞는 인력이 배치되었는지, 그리고 조직위원회가 직무분석에 관심을 가졌는지 파악함으로써 직무분석에 관련된 연구를 수행하고자 한다.

2) 임시조직의 구성과 운영 관련 이론

임시조직의 구성과 운영에 관하여 본 연구에서 주목한 것은 임시조직을 구성하는 과정에서 사용한 인적 원천이 조직 운영에 어떤 영향을 미

치는 지이다. 일반적인 행정조직에서는 크게 공개채용과 경력채용의 방식으로 인적자원을 확보한다. 공개채용은 특별한 학력이나 경력 등에 관계없이 누구나 응시할 수 있는 공무원채용방식으로, 각 직렬별로 요구되는 능력을 필기시험과 면접시험 등으로 증명하는 방식이다. 반면 경력채용은 직무와 관련된 업무 경력이나 학위, 자격증 등을 소지한 민간분야의 경력자를 공직에 유치하여 정책개발에 현장경험을 접목시키고자 하는 채용방식이다(인사혁신처 설명자료 참고). 이렇게 확보된 인적자원은 정년까지 또는 계약기간까지 고용을 보장받으며 이후 다양한 교육훈련이나 직무훈련 등을 통해 그 능력을 유지·발전하여 행정영역에서 활동하게 된다.

반면 임시조직은 인적자원을 확보하는 원천이 일반적인 행정조직보다 매우 다양하다. 목표를 달성하면 소멸하게 되는 조직의 성격상 기존의 정년을 보장하는 방식의 채용은 사실상 수행하기 어렵다. 또한 임시조직은 일시에 많은 인적자원을 확보해야 하는 경우가 존재하며, 인적자원의 조절 또한 다양하게 가능해야 한다. 게다가 임시조직이 맡은 업무 영역이나 목적에 따라 요구하는 인적자원의 특성 또한 매우 다양할 수 있다. 이러한 점들을 모두 충족하기 위해서는 임시조직은 다양한 방법으로 인적자원을 가져와야 한다. 앞서 언급하였듯이 임시조직인 조직위원회는 정부 내의 인적 자원인 공무원, 공공영역과 민간영역이 보유하고 있던 인적 자원, 조직위원회가 별도로 고용한 직원이 혼재된 인적자원으로 조직을 구성하였다. 본 연구에서 주목한 점은 이러한 다양한 인적자원의 원천에 따라 조직을 구성하고 운영하는 과정에서 어떠한 운영상 차이가 발생하는 가였다.

기존의 인적자원에 관한 연구는 주로 연속적인 운영을 전제로 하는 조직에서의 인적자원을 어떻게 관리할 것인지, 즉 교육과 보상, 배치, 효율적인 채용 방안에 초점을 맞추어 이루어지고 있다. 역량중심 인적자원관

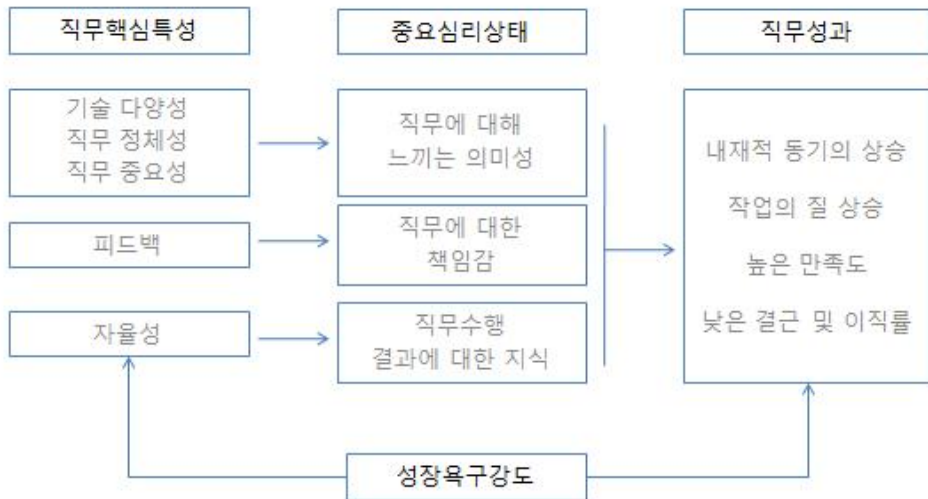
리의 관점에서 지식경영과 인적자원을 연구한 논문(권석균, 2000)에서는 구성원의 학습역량을 제고하기 위한 각종의 훈련 프로그램을 다루었고, 인적자원관리시스템과 조직성과 사이의 관계를 연구한 논문(윤준섭, 2014)에서는 개별 인적자원의 유연성이 중요한 매개변수임을 규명하였다. 공공기관의 인력구성 다양성과 조직성과 사이의 관계를 연구한 논문(김지혜, 2017)에 따르면, 여성·청년·고졸자 채용 등 다양한 방법으로 인력을 확보한 결과 확대된 인력구성의 다양성은 긍정적인 방향으로 작용하기 위해서는 단순히 다양성 자체에 주목하기 보다는 적정수준에서 관리되는 것이 중요하다는 점을 규명하였다.

본 연구에서는 인적자원의 원천 차이에 따라 조직을 구성하고 운영하는 과정에서 어떠한 운영상 차이가 생기는지 살펴보기 위해 ‘직무특성모형’을 적용하고자 한다. Hackman & Oldham(1976)의 직무특성모형은 직무핵심특성이 근로자의 중요 심리 상태에 영향을 미치며 이것이 다시 근로자의 직무 성과에 영향을 미친다고 주장하는 인적자원관리이론이다.

직무특성모형은 구성원의 직무만족과 동기부여 요인을 분석한 Herzberg의 2요인 이론에 영향을 받아 고안되었다. 2요인이론은 구성원의 직무와 관련된 동기부여 요인을 ‘동기요인’과 ‘위생요인’으로 구분하여 제시했다. 위생요인은 급여, 근무 환경과 같이 불만족과 관련된 요인이며 동기요인은 구성원의 성장가능성, 비전과 같은 만족과 관련된 요인이다. 위생요인은 충족되지 않을 시 구성원의 불만을 증가시키지만 충족의 정도가 높아져 일정 수준을 초과하면 더 충족되더라도 구성원의 직무만족과 연결되지는 않는다. 반면 동기요인은 충족되지 않더라도 구성원의 직무수행 자체에 대한 불만을 증가시키지는 않지만 동기요인이 충족되기 시작하면 구성원이 좀 더 적극적이고 창의적으로 직무를 수행할 수 있는 원동력을 부여한다. 직무특성이론은 이 중 동기요인을 중심으로 이론을 구성하였다(황희욱 외, 2015).

직무특성모형은 근로자의 결과물 형태인 근로자 만족도, 성과 및 이직률을 직무 특성과 직무 태도로 설명할 수 있다고 본다(양종곤, 2010). 직무특성모형이 주장하는 바는 인적자원 정책과 실행이 근로자의 심리적 보상과 기여를 반영할 필요가 있다는 것이다(김보인 외, 2013). 근로자들이 열심히 자신이 맡은 직무를 수행하도록 만들기 위해서는 그들의 심리적 필요를 충족시켜주어야 하는 것이다.

이를 위해서 직무특성모형이 주장하는 바를 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 직무특성모형은 우선 직무핵심특성을 기술 다양성(skill variety), 직무 정체성(task identity), 직무 중요성(task significance), 자율성(autonomy), 피드백(feedback)의 5가지 구분으로 나누어 설명하고 있다. 기술 다양성은 근로자가 직무를 수행하는 데 얼마나 다양한 기술이나 지식, 활동이 필요한 지를 나타내는 것이다. 직무 정체성은 근로자가 수행하는 직무가 다른 직무들과 비교하여 얼마나 명확하게 구분되는지, 명백하게 평가될 수 있는지를 의미한다. 직무 중요성은 직무를 수행한 결과가 조직 내·외부 구성원들에게 영향력을 발휘하는 정도이다. 자율성은 직무 수행 과정에서 근로자가 얼마나 자율적으로 의사 결정을 할 수 있는지를 뜻한다. 마지막으로 피드백은 근로자가 직무를 수행한 결과 어떤 성과를 달성했는지에 대해 근로자 스스로가 직·간접적으로 정보를 얻는 것을 의미한다.



<그림1> Hackman&Oldham의 직무특성모형

직무특성모형은 근로자에게 할당된 직무가 위의 5가지 요소를 제공하면 보람감, 책임감, 결과인식 등의 심리 상태를 느끼게 되고, 그 결과 개인의 직무만족도는 향상된다고 본다(양종근, 2010). 이 때 개인의 성장욕구강도는 직무핵심특성과 주요 심리상태, 성과 사이의 상관관계를 조절하는 매개변수로서 기능한다. 개인의 성장욕구강도가 높다면 직무핵심특성이 우수한 직무가 주어졌을 때 이를 통해 얻는 직무에 대한 만족감이 커지게 되어 우수한 성과로 연결되지만, 성장욕구강도가 낮다면 직무핵심특성과 심리상태 사이의 연관성이 낮게 되어 성과에도 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

직무특성모형은 구성원이 수행하는 직무특성이 직무를 수행하는 구성원의 직무만족과 직무태도에 어떤 영향을 미치는지를 중심으로 연구되었다. 이는 직무만족이 높아지면 직무성과가 향상되고, 직무태도가 긍정적으로 변화하면 구성원의 집단에 대한 충성심이 높아지기 때문에 이를 연구하여 더 높은 직무수행을 유도하기 위한 것으로 볼 수 있다. 6시그마

벨트 인증자와 비인증자 사이의 직무특성 및 직무만족을 비교한 연구(양종근, 2010)에 따르면, 직무특성이 직무정체성 및 직무중요성에 대한 정보를 구성원에게 제공하여 유의미한 조절변수인 개인의 성장욕구를 자극하는 것으로 나타났다. 또한, 현역 의무병사를 중심으로 직무특성과 직무태도 사이의 관련성을 탐색한 연구(황희욱 외, 2015)에 따르면, 직무특성 중 기술다양성과 피드백, 자율성이 의무병사들의 직무태도에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인했다.

본 연구에서 임시조직의 구성과 운영을 연구하기 위한 이론으로 직무특성이론을 사용한 이유는 다음과 같다. 본 연구는 다른 인적원천을 가지고 구성된 임시조직 내부의 팀이 서로 다른 방식으로 운영될 것이라는 전제를 가지고 시작되었다. 임시조직은 특정한 목적을 달성하기 위해 구성된 목적 지향적 조직이지만 그 목적을 조직 내 모든 구성원이 공유하는 데는 많은 노력과 자원이 필요하다. 노력과 자원의 투자를 통해 구성원이 조직의 목적을 공유하면 목적달성을 위한 조직원들의 헌신적인 노력을 기대할 수 있는 정도가 증가하지만, 현실적으로 임시조직이 그러한 자원을 투입하기 어려운 측면이 존재한다. 임시조직은 연속적으로 운영되는 조직에 비해 공급받는 자원 자체가 부족한 경우가 많다. 이는 ‘소멸될 조직’이라는 자원공급 결정자의 인식에 의할 수도 있고, 정책 결정자의 관심도 차이에 따른 결과일 수도 있다. 조직위원회의 경우, ‘최순실 게이트’ 이후 정치적으로 연관될 가능성이 높다는 기업들의 판단으로 재정 지원에 큰 차질을 빚은 바 있다. 이러한 점을 감안하면 임시조직은 자원을 확보하기 위한 조직차원의 노력을 들이기 어려운 상황에 처할 가능성이 높으며, 조직원들 또한 그러한 자원을 확보하는 데 많은 노력을 들이지 않으려 할 가능성이 있다. 이러한 상황을 고려하면 임시조직은 결국 각 세부조직의 장이 어떤 관점을 가지고 그 조직을 운영하는가에 따라 매우 큰 차이를 보일 수 있다.

직무특성모형은 직무특성이 그 직무를 수행하는 구성원의 직무만족과 직무태도에 어떤 영향을 미치는지를 연구하는 모형이다. 본 연구에서는 임시조직에서 세부조직인 팀을 맡고 있는 팀장들이 어떤 직무만족과 직무태도를 가지고 있는지 검토하고자 하였다. 다만, 직무특성모형을 수정하여 직무특성과 직무만족 사이에 매개변수로 조직 구성을 반영하는 ‘팀장의 인적원천’이라는 변수를 추가하여 조직 운영에서의 인적원천의 영향력을 검토하고자 하였다.

제 3 장 연구 방법 및 설계

제 1 절 연구 대상

1. 2018 평창동계올림픽&패럴림픽 개관

본 연구에서 연구의 대상으로 선정한 2018 평창동계올림픽&패럴림픽 조직위원회는 2018 평창동계올림픽&패럴림픽(이하 ‘올림픽’)을 성공적으로 치르기 위해 구성된 임시조직이다. 강원도 평창군은 2003년 프라하 총회, 2007년 과테말라 총회에서 연속으로 개최지에서 탈락한 후 도전 3번째 만에 2011년 남아프리카공화국 더반에서 열린 IOC 총회에서 동계올림픽 개최지로 선정되었다. 이로써 우리나라는 88 서울올림픽을 시작으로 2002 FIFA 월드컵, 2011 대구세계육상선수권대회에 이어 세계 4대 국제 이벤트를 모두 개최하는 5번째 국가(프랑스, 독일, 이탈리아, 일본, 대한민국)가 되었다.

평창올림픽의 시작은 국민적 열망과 함께 했지만 대회 개최까지의 과정에서는 많은 시련이 존재했다. 개최지로 선정된 당시에는 국민적 축하와 함께 대회의 성공적 개최에 대한 밝은 전망이 우세했다. 동시에 강원도의 자연환경을 훼손하면서 대규모의 스키 슬로프와 경기 시설을 만든다는 점 때문에 환경단체 등의 반대 또한 존재했다. 특히 평창과 개최지 경쟁을 벌였던 독일 뮌헨이나 프랑스 안시에서 벌어진 올림픽 반대 시위는 평창이 혹시 올림픽의 함정에 빠지게 되는 것은 아닌지에 대한 걱정을 가지게 만들었다. 여기에 추가적인 걱정을 하게 만드는 점은, 동계올림픽 개최지들의 경우 많은 경우 대회 종료 후 대규모의 적자 상태에서 벗어나지 못했다는 점이다. 이는 동계올림픽 특유의 대규모 시설 투자비

용 문제와 시설 설치 후 접근성 문제 등으로 인한 레거시(Legacy)¹⁵⁾ 활용 문제 때문이다. 평창올림픽 유치위원회는 이러한 걱정을 불식시키기 위해 ‘New Horizons’이라는 구호 아래 동계스포츠 변방국들에 대한 스포츠 지원과 수요 창출을 제시한 바 있다.

그러나 평창올림픽의 진정한 시련은 박근혜 정부에서 벌어진 ‘최순실 게이트’와 함께 시작되었다. 평창올림픽을 둘러싼 최순실 등 국정농단 세력들의 개입이 드러나고 올림픽을 명분으로 대통령이 직접 나서서 기업들에게 불법 모금을 했다는 점이 밝혀지면서 평창올림픽에 대한 국민들의 기대는 급격하게 추락했다.

대통령 탄핵 이후 수립된 문재인 정부는 ‘최순실 게이트’로 발생한 국민들의 평창올림픽에 대한 부정적 인식을 최대한 돌리고 평창올림픽의 성공적 개최를 달성하기 위해 전 정부적 지원을 아끼지 않았다. 대통령이 나서서 직접 홍보대사 역할을 맡아 경기 입장권을 구매한 국민들을 대상으로 추첨을 통해 대통령과의 오찬을 겸한 간담회를 추진하였고, 평창 올림픽 개폐회식장의 방한 대책이 문제가 되자 청와대 사회수석실과 국무총리실을 중심으로 이를 직접 챙기는 등 적극적인 모습을 보였다. 또한 ‘최순실 게이트’의 여파로 정치권의 개입을 우려한 대기업들의 기부금이 급격히 줄어 조직위원회 재정에 어려움이 생기자 한국전력의 800억 지원 등 공기업의 평창올림픽 지원을 독려하기도 했다.

15) 행사 개최로 인해 발생하는 경제, 사회, 물리적 결과 등을 포괄적으로 일컫는 개념이다. IOC는 올림픽 레거시를 ‘스포츠(경기장 인프라, 스포츠 참여 확대), 사회(국제적 위상 제고, 올림픽 정신 및 가치 교육), 환경(친환경 에너지 보급 및 사용), 도시(교통 인프라 개선), 경제(일자리 창출, 관광산업 부흥)’의 5가지 범주로 분류하였다.

2. 2018 평창동계올림픽&패럴림픽조직위원회 소개

조직위원회는 평창의 올림픽 유치 확정 이후 2011년 10월 19일 설립되었다. 조직위원회 조직은 평창 올림픽 유치를 위해 설립하였던 유치위원회 조직을 기반으로 구성되었으며, 유치위원회 위원장인 김진선 전 강원도지사를 중심으로 구축되었다. 이후 조직위원회 위원장은 조양호 한진그룹 회장, 이희범 전 산자부 장관으로 이어졌다.

조직위원회는 올림픽을 성공적으로 준비하고 개최하기 위해 각 단계별로 끊임없는 조직 변화 과정을 거쳤다. 초기 단계에는 유치위원회의 인력을 중심으로 법인의 성립과 준비 기반 조성에 초점을 맞추었으며, 기반을 준비하기 시작하는 단계에는 올림픽 준비의 가장 기본적인 시설인 경기장의 건설과 수송, 물류, 안전 숙박 등 대회준비를 본격적으로 수행하였다. 2015년부터 진행된 본격적인 준비단계는 기존까지의 조직위원회 활동을 통해 구축된 베뉴운영계획(Venue Operation Plan)과 업무운영계획 등을 기반으로 대회 운영 준비에 박차를 가하는 단계였다. 이 시기에 조직위원회의 규모가 본격적으로 확장되기 시작하였다. 개최를 준비하는 막바지 단계에는 경기 베뉴에서의 테스트 이벤트를 통한 시설 및 운영 준비 상황을 실전 점검하였으며, 비경기 베뉴에서는 G-100 행사 등을 통해 준비 상황을 점검하였다. 2017년 하반기에는 인력의 확장이 급속히 진행되어 인사혁신처 소속 수습 사무관 330명, 지방자치단체·공공기관 등에서의 인력 파견이 이루어졌다.

<표 1> 단계별 조직위원회 조직구성 및 주요기능¹⁶⁾

단계별	조직구성	중점 기능/사유
준비단계 (2011.10 ~2012년 초) 50여명	<ul style="list-style-type: none"> • 기존 유치위원회 잔류인력 및 계약직 등 50여 명 규모 - 기획(총무), 홍보, 마케팅, 국제, 대회준비, 시설 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 사무처 법인등록 및 운영계획 수립 • IOC와의 연락체계유지
1단계 (2012) 발족단계 118명	<ul style="list-style-type: none"> • 대회개최준비에 공통으로 필요한 조직(6국 체제) - 기획, 경기, 시설, 마케팅, 문화 홍보, 국제국 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 단계별, 분야별 대회준비 기본 계획 및 종합마스터플랜, MPA 체결, 대회시설 확보계획 수립 등
2단계 (2013~2014) 기본조성단계 150~250명	<ul style="list-style-type: none"> • 부단위 세분화로 조직력·집행력 강화 - 문화행사(개·폐회식, 성화 봉송, 시상식) - 대회운영지원(기술, 환경, 안전, 숙박, 수송, 인력, 물자) - 국제관계(IOC·NOC 협력, 주요인사 의전) 등 	<ul style="list-style-type: none"> • FA별 프로그램 수립, 대회기 인수, 경기장 인프라 건설, 문화 행사 등 사업별·기능별 세부운영 계획 수립
3단계 (2015~2016) 본격추진단계 300~600명	<ul style="list-style-type: none"> • 부 및 팀 세분화 운영 - 수익사업 및 입장권 사업, 방송, 안전, 인력, 물자, 홍보, 의전 등 	<ul style="list-style-type: none"> • 분야별 대회준비 가속화, 대회 홍보 강화, 인력·물자확보배치, 경기시설 구축 마무리 • 프레대회 개최준비, 제반 개최 여건 조성 등 현장운영 중심 조직으로 편제
4단계 (2017~2018) 개최단계 600~1000명	<ul style="list-style-type: none"> • 국 확대(안전, 입장권 사업 등) • 종목별 경기운영인력 포함 실행조직 최종확보 	<ul style="list-style-type: none"> • 대회 시설 및 부대시설 확보 • 프레대회 개최 등 최종 점검·보완 후 대회운영 - 경기운영, 문화행사, 안전·수송 등 선수와 관람객 편의 제공 • 대회 이후 청산단계로 전환 (대회결과, 기록, 결산 등)

16) 출처 : 2012년도 대회준비업무기록집

조직위원회는 위원장을 중심으로 운영된다. 조직위원회 위원장은 조직위원회 업무 전체를 총괄하며 중앙정부, 개최도시 지방정부, 국제올림픽연맹(IOC), 국제경기연맹(IFs) 등과 긴밀한 관계를 유지하면서 대회 준비와 개최를 성공적으로 이끌어야 하는 자리이다. 하지만 위원장의 교체 과정에서 위원장 개인의 능력 문제나 일신상의 사유가 아닌 중앙 정부 차원의 압력이 작용하였다. 특히 조양호 위원장의 퇴진은 ‘최순실 게이트’와 관련하여 최순실 일가의 올림픽 개입을 반대하다 정권 차원에서의 퇴진 요구로 이어졌다는 점에서 그 문제점을 더했다. 이후 선임된 이희범 위원장은 조직위원회 내 혼란을 수습하고 외부 지원을 이끌어내 조직위원회의 구심점을 잡은 것으로 평가받고 있다.

3. 연구 대상자 소개

임시조직의 구성과 운영에 관한 예비적 탐색 연구를 위해 조직위원회를 연구 대상으로 삼은 후, 인사혁신처 소속으로 조직위원회에서 약 7개월간(2017.9~2018.3) 파견근무를 한 수습사무관들을 연구 대상으로 선정하였다.

연구 대상자 선정에서는 크게 세 가지 조건을 고려하였다.

첫째, 연구 주제와 대상에 대한 중립성 확보이다. 조직위원회는 그 조직 구성과 운영 특성상 다양한 구성원이 존재했다. 구성원을 크게 전문직과 파견직으로 구분했을 때, 전문직을 연구 참여자로 선정하는 경우 조직위원회에 대한 전문적인 지식을 확보하기 용이하고 전문직의 상당수가 기존의 다른 조직위원회 또는 대회준비위원회 등에서 경험을 쌓거나 국내 다른 스포츠행정기구(대한체육회, 각 종목별 연맹 등)에서 경력을 가지고 있다는 점을 고려했을 때 비교 연구 가능성이 높은 지식을 얻을 수 있다는 장점이 있다.

그러나 본 연구에서는 전문직은 연구 대상자에서 배제했다. 그 이유는 전문직들이 체육행정과 이해관계를 가지고 있을 가능성이 존재하기 때문이다. 전문직들은 대부분 각 종목의 선수 출신 또는 대학에서 체육행정학·사회체육학 등을 전공하였다. 조직위원회에 고용되기 전에도 전문직들 간의 학연이나 체육행정과 관련된 다양한 연수 및 교육과정, 그리고 체육행정조직 내에서의 근무 경력 등으로 인해 서로 관계를 맺고 있는 경우가 많았다. 이들은 향후에도 체육행정과 관련된 일을 지속적으로 할 것이기 때문에 본 연구 주제와 관련된 설문이나 면접 조사에서 중립적인 의견을 내놓기 쉽지 않을 것이 예상되었다. 본 연구를 진행하기에 앞서 조직위원회에서 전문직으로 근무한 인력과의 사전 조사 과정에서 이와 같은 의견을 제시되었고 이를 반영하여 연구 참여자에서 전문직을 배제하였다.

또한 중립성 확보 차원에서 파견직도 연구 대상자에서 제외하였다. 파견직의 경우, 조직위원회로의 파견자 선정 과정에서 부당한 지시를 당하거나 지나치게 먼 거리로의 파견 근무를 요구받는 부당한 사례가 보고되었고, 다른 한편으로는 파견 과정에서 원 소속기관으로부터 승진 및 금전적 지원 등 지나친 혜택을 받은 경우도 발견되었다. 어느 경우가 되었든 파견 과정에서의 긍·부정적 상황이 파견지에 대한 평가 자체에 영향을 줄 가능성이 존재한다고 판단하였다. 또한 파견을 자원해 조직위원회에 온 경우에는 파견에 대한 높은 긍정적 유인동기가 조직위원회에서의 업무 수행 방식 등에 대한 긍정적 평가로 연결될 가능성이 높다고 판단하였다. 이러한 상황을 고려하였을 때 파견직에게 조직위원회의 조직 구성에 대한 평가를 의뢰하는 경우 중립적인 평가가 도출되기 어려울 수 있다는 결론에 도달하여 대상에서 제외하였다.

본 연구의 대상자로 선정된 수습사무관들의 경우 높은 중립성이 확보

될 수 있는 집단이다. 우선 이들의 경우 체육행정과 이해관계를 가지지 않았다. 기존의 체육행정 관련 인력이나 조직과 어떠한 접점도 없는 상태에서 파견이 이루어졌다. 수습사무관들의 조직위원회 파견은 1988년 서울올림픽 이후 30년 만에 이루어진 것으로 이들은 자신의 의지와 상관 없이 인사혁신처-조직위원회 간 협의의 결과로 조직위원회로 파견이 결정되었다. 이들의 파견 근무는 기존의 수습사무관 연수 과정 중 지방 연수 과정을 대체하는 것으로써 이해관계 없이 7개월 간 조직위원회의 모든 업무 분야에서 근무했기 때문에 이들의 다양한 의견을 모으는 것이 조직위원회의 업무 분석에 큰 기여를 할 수 있을 것이라 판단하였다.

두 번째 조건으로는 연구자의 연구 대상자 접근 가능성을 고려하였다. 조직위원회는 임시조직으로써 대회 종료 이후 다수의 직원들이 퇴사하였다. 파견직의 경우 원 소속기관으로 복귀하였고, 전문직의 경우 이미 타 체육행정조직 또는 차기 올림픽조직위원회·아시안게임조직위원회 등에 재취업에 성공한 경우도 있으나 그렇지 못한 경우도 존재한다. 연구 대상자들이 근접한 공간에 모여 있지 못한 상황에서 이들을 대상으로 한 전면적 연구는 진행하기 어렵다는 측면을 고려하였다.

특히 연구 주제의 특성상 계량적 방법을 사용하는 양적 연구 방법이 아닌 질문과 심층 면접을 통한 질적 연구 방법을 사용하는 것이 타당한 상황에서 접근성의 문제는 연구의 진행 자체를 어렵게 하는 요인이 되었다. 수습사무관 집단의 경우 서울과 세종이라는 비교적 한정된 공간에 집중적으로 모여 있다는 점과 연구자가 보유한 다양한 수단을 통한 접근이 가능하다는 점이 연구 수행에 있어서 장점이 되었다.

세 번째 조건으로는 연구자와 연구 대상자 간의 상호신뢰(Rapport) 존재 여부이다. 본 연구는 스포츠행정조직의 바람직한 인력 구성 방안을 제언하는 것을 목표로 삼았기 때문에 심층적인 질적 연구가 필요했으며

이를 위해서는 연구자와 연구 대상자 사이의 상호신뢰가 중요했다. 연구자는 조직위원회의 일원으로써 참여하였지만 수습사무관이라는 집단에 속해 있었기 때문에 조직위원회 근무 과정에서 전문직이나 파견직과 충분한 상호신뢰를 쌓는데 한계점이 존재했다. 상호 신뢰가 확보되지 않은 상태에서 이루어지는 면접 등의 심층 연구 방법은 연구 대상자가 이야기 하고 싶은 바를 모두 이끌어내기 어려울 수 있으며 결과 해석에 있어서도 왜곡이 발생할 가능성이 존재한다. 수습사무관 집단의 경우 조직위원회에서 연구자와 다른 역할을 담당했을 수는 있으나, 동질적인 집단에 속한 구성원으로써 조직위원회에서 경험한 바를 쉽게 공유할 수 있고 서로의 입장과 상황을 쉽게 이해할 수 있다는 점에서 상호신뢰가 존재한다고 판단했다.

제 2 절 자료 수집 및 분석

1. 자료 수집

본 연구에서는 설문지와 심층면접을 통한 사례연구로 임시조직의 인적 원천이 어떤 영향력을 가지는지 탐색하고자 한다. 사례연구는 연구하고자 하는 대상에 대한 다수의 자료가 존재하기 어려운 경우에 특정 사례의 결과를 중심으로 그것이 왜 발생하였는지 원인을 규명하는 질적 접근 방법이다(정재중, 2017).

본 연구를 질적 접근방법에 의해 진행하는 이유는 다음과 같다. 첫째, 인적 원천에 따른 구성원들의 조직위원회 내에서의 직무 관련 행태를 심층적으로 분석하기 위함이다. 이는 그 대상자를 대상으로 하는 수치화된 조사 방식으로는 온전하게 얻고자 하는 정보를 얻기 어려운 상황임을 감

안한 것이다. 둘째, 본 연구의 수행 목적으로 고려하였다. 질적 접근방법은 연구 과정에서 연구자의 주관의 개입될 가능성이 존재한다. 그러나 본 연구는 사례연구방법을 사용해 현상을 관찰하고 그로부터 도출된 결과를 통해 이론적, 정책적인 시사점을 찾아내는데 초점을 맞추었다(정재중, 2017). 사례연구는 과학적 일반화를 위한 근거를 확보하는 것에 목적이 있기 보다는 맥락을 이해하고 조직화하여 기존의 이론들을 확장·일반화하고 연구 문제를 해결하기 위한 가능성을 제시하는데 그 목적이 있다(유주연, 2018).

다만, 사례분석은 관련 있는 본질적 사례(17)들의 유사점과 차이점을 분석하여 연구 문제를 해결하고자 하나, 본 연구에서는 단일 사례인 평창 올림픽 조직위원회 사례만을 사용하였다. 이는 1. 기존의 조직위원회에 관한 연구들이 인적 원천에 대해서는 이루어진 바가 거의 없으며, 2. 가장 유사한 사례로 비교 가능성이 존재하는 ‘타 올림픽 조직위원회에 대한 내부 운영 자료’에 접근이 어렵다는 점, 3. 각 올림픽 조직위원회 별로 국가적, 시대적, 환경적 특성이 매우 상이하다는 점 때문이었다. 특히 행정 문화가 각 국가의 행정 환경을 강하게 반영하고 있다는 점을 고려하면 타국의 조직위원회와의 비교가 유의미한 결과를 도출하는 데 어려움이 있다는 점을 감안하였다.

자료 수집 기간은 2018년 7월부터 9월까지 3달 동안이었으며 주된 자료 수집 방법으로는 18명의 연구 대상자를 대상으로 하는 설문지와 개별면담이었다. 개별면담을 진행하기 전에 설문지를 통해 각 대상자가 연구 주제에 대해 가지고 있는 생각을 정리한 후 개별면담 시 질문으로 재구성하였다. 18명의 연구 대상자는 다음과 같다.

17) 본질적 사례란, 사례분석에서 ‘주목받을 필요가 있는 독특한 사례’를 의미한다(유주연, 2018)

<표 2> 연구 대상자 소개

성명(가명)	성별	근무지역
A	남	평창
B	여	강릉
C	남	평창/강릉
D	남	평창
E	여	강릉
F	여	강릉
G	여	강릉
H	남	평창
I	여	강릉
J	여	평창
K	남	평창
L	남	평창
M	여	평창
N	남	평창
O	여	평창
P	남	평창
Q	남	평창
R	남	평창

개별면담을 바로 진행하지 않은 이유는,

- (1) 조직위원회 파견 종료 시점으로부터 4개월 이상 시간이 흐른 상태
이므로 기억의 문제 등으로 갑작스럽게 조직위원회에 대한 질문을
했을 때 제대로 답을 하지 못할 가능성을 고려
- (2) 연구자가 미리 대답의 방향성을 설정하지 않고 자유로운 분위기
하에서 면담을 진행할 수 있도록 연구 대상자 스스로에게 생각할
기회를 제공
- (3) 현실적으로 연구 대상자들의 시간을 고려하여 의미 있는 면담 결
과를 얻을 수 있는 대상으로 면담 대상자를 한정
- (4) 설문지 작성만으로도 자료 수집의 목적을 달성하는 대상자를 파악
하기 위한 것이었다.

설문지를 통한 자료 수집은 다음과 같이 진행되었다.

개별면담은 대면 면담 또는 사회관계망서비스 등을 활용한 방법으로 진행되었다. 수습사무관들이 조직위원회 파견 종료 후 중앙정부나 지방자치단체에서 현업에 종사하고 있는 점을 감안하여 대면 면담만을 고집하지 않고 온라인을 통한 면담 등 다양한 방법을 활용하였다. 개별면담은 기본적으로 문답식으로 진행되었다. 별도의 사전 질문 또는 공통 질문을 만들기 보다는, 면담 대상자가 작성했던 설문지의 내용을 기반으로 심층적인 사례 내용을 얻기 위한 질문으로 진행되었다. 질문은 면담 대상자가 조직위원회에서 보고 들은 사례를 기반으로 이루어졌으며, 면담 대상자가 답변에 있어서 최대한 부담을 가지지 않는 방향으로 이루어졌다.

모든 연구가 종료된 후 논문 완성본이 나왔을 때 이를 모든 연구 대상자와 공유하였다. 이는 각 연구 대상자들에게 연구를 검토하는 권리를 부여하는 동시에 진술 과정이나 논문 서술과정에서 발생할 수 있는 연구자의 왜곡을 최소화하기 위한 방안이었다. 본 연구의 진행 자체가 연구자와 연구 대상자들 사이의 상호신뢰를 통해 가능했다는 점을 고려할 때 이는 연구 윤리 측면에서뿐만 아니라 도의적 측면에서 반드시 필요한 절차였다.

2. 연구 분석틀과 분석 방법

연구 분석틀 설정에 앞서서 스포츠이벤트 개최 목적 임시조직의 구성과 운영을 연구하기 위한 추가적인 개념 설정을 하고자 한다. 앞서 임시조직의 구성과 운영을 연구하기 위해 직무분석모형을 적용하고, 임시조

직의 세부구성인 팀을 운영하는 팀장들의 인적원천을 모형에 반영하고자 함을 언급하였다. 이하에서는 인적원천을 모형에 반영하기 위한 개념인 ‘이중소속감’과 ‘준거집단’을 정의하고자 한다.

① 이중소속감

이중소속감을 정의하기 위해서는 먼저 ‘소속감’을 정의할 필요가 있다. 소속감은 공동체의 구성원으로서의 개인이 해당 공동체에 대하여 선형적으로 가지고 있는 지각적 귀속 감정이다(김철호, 2013). 소속감은 개인에게 심리적인 안도감을 부여하는 중요한 요소이자 개인이 다른 공동체를 판단하는 기준으로 사용될 수 있다. 개인은 자신이 소속된 공동체를 기준으로 다른 공동체를 평가하므로 소속감을 이해하면 개인과 조직 사이의 관계를 이해할 수 있는 기준이 되는 동시에, 개인의 행동과 태도를 이해할 수 있는 주요 코드로 활용될 수 있다(김철호, 2013). 소속감은 개인의 행동과 태도를 사후적으로 이해할 수 있는 기준을 제공하는 동시에 사전적으로 예측할 수 있는 토대를 제공한다. 개인은 자신이 소속감을 느끼는 조직이 가지는 목표를 달성하기 위해 기여하며 그에 따라 행동하게 되기 때문이다. 소속감은 구성원들의 결속감을 강화시키고 협업을 증가시키며 긍정적인 관계 형성에 기여한다는 장점을 가지고 있으나, 부정적인 집단 내에서 소속감이 생긴 경우 오히려 사회 전체적으로는 악영향을 가져올 수 있다. 또한 소속감이 지나치게 강조될 경우 주체적 자아를 가진 개인으로써의 위상에 제약을 가져올 수 있다는 점 또한 간과할 수 없다.

이중소속감은 소속감의 특이한 형태로, 한 조직에 소속감을 느끼는 구성원이 다른 조직에도 동시에 소속감을 느끼는 상황으로 정의할 수 있다. 이 개념 자체는 새로운 것이 아니다. 개인은 동시에 여러 조직에 소속될 수 있으며 그 각각의 조직에서 모두 소속감을 느낄 수 있다. 이중소속감

은 국제결혼 또는 다문화가정에서 쉽게 관찰될 수 있다. 실제로 법무부/IOM 이민정책연구원의 2012년 영주권자와 귀화자 실태 조사 자료 분석을 보면, 결혼이민자들의 과반수(64.5%)가 모국과 한국 양쪽 모두에 소속감을 가지는 이중소속감을 가지고 있으며, 이중소속감이 결혼이민자들의 심리적 어려움을 감소시키는 효과를 보였음을 알 수 있다. 결혼이민자의 경우, 이중소속감은 갑작스럽게 거주 국가를 옮기면서 발생할 수 있는 심리적 긴장감을 완화시켜주는 기능을 한다고 볼 수 있다.

다만, 이중소속감으로 문제되는 경우는 복수의 소속감끼리 충돌이 발생하는 경우이다. 하나의 사안을 두고 복수의 소속감이 충돌하는 이중소속감의 상황에서 개인은 일종의 ‘역할 갈등’ 상황에 봉착하게 된다. 역할 갈등은 한 개인이 여러 역할을 가지고 있는 상황에서 역할들 간에 충돌이 발생하는 경우를 의미한다. 이러한 역할 갈등은 한 개인이 한 집단 내에서 여러 역할을 가지는 경우 발생할 수 있으나, 한 개인이 여러 집단에서 가지는 여러 역할로 인해 발생할 수도 있다.

행정학에서 소속감에 대한 연구는 그동안 많이 진행되지 않았다. 이는 소속감이 구성원 개인이 인식하는 심리차원의 문제이며, 소속감 그 자체를 연구하기 보다는 이러한 인식으로 인해 나타나는 외부적 표출의 상태를 연구하는 것이 연구 접근성 측면에서 유리했기 때문으로 생각된다. 또한 소속감을 현상을 설명하는 독립변수로 보기 보다는 결과로 나타나는 종속변수로 보는 경향이 강했기 때문으로 추론할 수 있다. 내외집단의 소속감에 따른 결과편파적 추론을 분석한 연구(박수에 외, 1997)에 따르면 피실험자가 성공집단에 속한 경우 피실험자들은 내외집단 구성원 사이에 지적 능력 등에서 유의미한 차이가 있다고 인식했다. 그러나 피실험자가 실패집단에 속한 경우 피실험자들은 내외집단 사이에 유의미한 차이가 있지 않다고 인식했다. 즉, 소속감에 따라 결과 자체를 인식하는 방식을 변화시킨 것을 알 수 있다. 행정학에서의 소속감에 대한 연구는

소속감에 영향을 미치는 변수들이 무엇인지 분석하는 방향으로 진행된 것으로 보인다. 사회적 자원 배분의 공정성 인식이 국가 소속감에 미치는 영향을 분석한 연구(김필, 2017)를 보면, 사회적 자원 배분의 공정성을 협업행정이라는 조절변수를 도입함으로써 해석하였다.

이중 소속감의 경우에는 이중 소속감 자체를 연구하기 보다는 다양성 관리 차원에서 연구가 진행되었다. 사회 내에 이중 소속감이 증가하는 상황은 크게 보면 결혼 이주, 노동 이주, 기타 국제 이주 등으로 기존의 조국과 집단에 대한 소속감을 가지고 있는 인구가 우리 사회로 유입되는 것으로 볼 수 있다. 우리나라의 경우에도 국내 체류 외국인이 100만 명을 돌파하였으며¹⁸⁾, 향후 다문화 가정의 2세 출산 등으로 이중 소속감을 느끼게 될 우리 사회 구성원의 수는 증가¹⁹⁾할 예정이다. 이러한 상황 속에서 기존 연구는 어떻게 하면 이중 소속감을 느끼는 구성원들이 우리 사회에 통합되어 살아갈 것인가에 초점을 두고 있다.

② 준거집단

개인은 사회 속에서 살아가는 과정에서 개인의 모임인 집단에 속해 사회적 활동을 하게 된다. 집단은 구성원이 집단에 대해 가지는 소속감에 따라 ‘내집단’과 ‘외집단’으로 구분할 수 있다. 내집단은 개인이 그 집단에 소속되어 있다는 느낌을 가지고 있는 집단을 의미하는 반면, 외집단은 개인이 소속되어 있지 않다고 느껴 이질감을 느끼는 집단을 말한다. 내집단 구성원들 사이에서는 공통의 윤리의식과 기준, 역사적 경험 등을 가지고 있어서 높은 신뢰성을 가질 수 있으며, 내집단에서 얻는 소속감

18) 2016년 외국인고용조사(통계청), 2016년 현재 국내에 체류 중인 15세 이상 외국인은 142만 5천명이다.

19) 2017년 다문화 인구동태통계(통계청), 2017년 출생아의 5.2%(18,440명)가 다문화 가정 자녀이다.

을 통해서 자아를 형성하는데 도움을 받을 수 있다. 반면 외집단에 대해서는 경계심과 경쟁심, 심한 경우에는 적대감 등을 가질 수 있다.

반면 준거집단이란, Kotler의 정의에 따르면 ‘개인의 태도·의견·가치관 등에 영향을 미치는 모든 집단’이며, Macarthy의 정의에 의하면 ‘한 개인이 특정한 문제에 관해 태도를 형성할 때 기준으로 삼는 집단’을 의미한다(김성환, 2004). 준거집단은 자기 행위 지향성에 비추어 바람직한 형태로 규정되는 집단인 표준 준거집단과 단순히 자신과 상황적으로 비교가 되는 집단인 비교 준거집단으로 분류할 수 있다(Merton,1957). 개인은 조직이나 사회와 독립적으로 자신의 견해를 형성하지 않는다. 자신이 기준으로 삼는 조직 또는 집단을 설정하고 이에 따라 자신의 행동 근거를 만들게 된다. 결과적으로 개인은 준거집단의 규범에 부합하는 방향으로 자신의 태도를 형성하거나 행동을 취하게 되는데, 이를 동조 현상(conformity)이라 부른다(김성환, 2004). 일반적으로는 내집단이 준거집단이 되지만, 외집단이 준거집단이 되는 경우도 발생할 수 있다. 내집단이 준거집단이 되는 경우 준거집단을 기준으로 형성하는 행동 근거가 내집단에게도 이로온 결정으로 연결되지만, 외집단이 준거집단이 되는 경우 개인은 내집단의 이익에 반하는 태도나 결정을 취할 수 있다.

내집단과 외집단, 준거집단에 대한 선행 연구를 살펴보면 다음과 같다. 비경쟁상황과 경쟁상황을 비교하여 도덕 판단에서 나타나는 내집단·외집단의 차이를 연구한 논문(이승민 외, 2018)에 의하면, 비경쟁적 상황에서의 도덕 판단에서 긍정적 내집단 정체성 유지 동기가, 경쟁적 상황에서는 외집단 위협으로부터의 내집단 보호 동기가 상대적으로 더 중요하게 작용한다는 결과를 도출하였다. 내집단과 외집단 사이의 신뢰격차를 연구한 논문(양준용 등, 2014)에 의하면, 개인들의 단체 참여가 증가할수록 외집단에 대한 신뢰수준과 내집단에 대한 신뢰수준의 차이가 좁혀지는 것으로 나타났다. 직무특성과 준거집단 별 집단주의를 연구한 논문(김보

인 외, 2013)에 따르면, 직무특성이 직무에 대한 감정몰입에 영향을 주는 것과 마찬가지로 준거집단 별 집단주의가 증가할수록 감정몰입에 영향을 주어 성과에 영향을 주는 것으로 나타났다.

(1) 연구 분석틀의 설정

먼저, 임시조직의 리더십과 직무분석과 관련하여 본 연구는 앞서 제시한 4가지 리더십 유형과 임시조직의 인적원천과 관련성을 탐구하고자 하였다. 리더십은 리더 개인의 성격이나 특성에 따라 다를 수 있으나, 리더십에 대한 연구가 각 조직의 속성이나 업무 목적에 맞는 리더를 파악하여 그러한 자질을 가지고 있는 구성원을 리더로 하는 것을 중요한 목표로 하고 있다는 점을 고려하여 리더의 인적원천이 리더십과 어떤 연관성을 가지고 있는지 검토하였다.

연구에서 검토대상으로 삼는 리더는 ‘팀장’으로 한정하였다. 앞서 설명한 바와 같이 조직위원회의 실질적인 운영은 팀장을 중심으로 이루어졌다. 이는 조직위원회가 업무 대상으로 삼고 있는 지역이 베뉴라는 구역을 기준으로 구분되며 그 베뉴는 12개에 달한다는 점, 팀이 기능별로 구성되어 각 팀이 매우 다른 기능을 수행한다는 점을 고려한 것이다. 예를 들면 동일한 비경기베뉴(경기가 열리는 경기장을 포함하지 않는 베뉴)인 평창올림픽플라자와 강릉올림픽파크는 각각 베뉴운영기획부 내 독립된 팀이 운영하였다. 두 팀은 동일한 부에 속해 있었으나 그 지역이 명확히 구분되고 기능 또한 명확하게 구분되었다. 평창올림픽플라자는 개·폐회식과 메달 세레모니²⁰⁾를 진행하는 역할이 중심이었고, 강릉올림픽파크는 주요 올림픽 파트너들의 쇼케이스 공간과 강릉올림픽파크 내 경기장에서

20) 동계올림픽은 하계올림픽과 달리 메달을 받을 선수가 결정되어도 경기장에서 메달을 수여하지 않는다. 동계올림픽은 ‘메달플라자’라는 별도의 공간에서 수상자들을 위한 세레모니, 축하공연 등과 함께 메달 수여식을 한다.

경기를 관람하는 관중들의 편의를 제공하는 역할²¹⁾이 중심이었다. 이러한 점을 고려하면 결국 조직위원회에서 의사결정을 하는 가장 핵심적인 단위는 팀이라는 점을 파악할 수 있었다. 따라서 조직위원회라는 임시조직의 리더십과 직무분석을 연구하기 위해서는 팀장의 인적원천을 연구 대상으로 삼아야 한다고 판단하였다.

파견직의 리더십에 대한 연구는 다음의 추정을 기반으로 이루어졌다.

추정 1-1 : 파견직 팀장은 전제형 리더십을 가질 가능성이 높다.

추정 1-2 : 파견직 팀장은 민주형 리더십을 가질 가능성이 낮다.

추정 1-3 : 파견직 팀장은 자유방임형 리더십을 가질 가능성이 높다.

추정 1-4 : 파견직 팀장은 변혁적 리더십을 가질 가능성이 낮다.

파견직 팀장에 대해 위와 같은 추정을 세운 이유는 다음과 같다. 파견직 팀장은 기존의 관료제 또는 계층제적 조직에서 근무했을 가능성이 높다. 이는 파견직이 중앙과 지자체, 공공기관 등에서 온 경우가 많다는 점을 고려하였다. 이 조직들은 위계서열과 명령하달 중심의 조직체계를 기반으로 운영된다. 이러한 기반에서 업무를 수행해 온 인력들은 그러한 업무 수행 방식과 인식을 조직위원회에서도 유지할 가능성이 높다고 판단하였다. 이는 리더가 중요한 의사결정을 수행하고 팀 구성원들은 그에 대한 집행만을 담당하는 전제적 리더십의 모습으로 형상화될 가능성이 높다고 생각되었다. 또한 파견직을 인적원천으로 하는 리더는 계층제 하에서 문제가 발생했을 때 결재권자, 즉 부서의 장 등이 책임을 지는 시

21) 강릉올림픽파크는 비경기배뉴였으나 강릉올림픽파크 부지 안에는 스피드스케이팅, 피겨스케이팅, 컬링, 쇼트트랙, 하키 등 각 경기들을 치르는 경기장이 있었다. 경기장 시설 자체의 관리는 각 경기장을 담당하는 팀들이 수행했으나 경기 관람을 위해서는 강릉올림픽파크를 통해 입장해야 하는 구조였다.

스텝에 익숙하기 때문에 다른 구성원들과 책임을 공유하려 하기 보다는 자신이 책임을 지는 방향으로 행동할 가능성이 높다고 판단하였다. 그리고 조직위원회라는 파견된 조직에 대한 애착이 낮고 조직위원회의 목적 의식을 공유할 가능성이 낮아 팀 내에서 의사결정에 참여할 가능성이 낮을 수 있으며, 조직위원회의 이익을 추구하기보다 자신의 현 위치에 대한 현상유지를 추구할 가능성이 있다고 생각하였다. 그 결과 높은 전제형 리더십, 낮은 민주형 리더십, 높은 자유방임형 리더십, 낮은 변혁적 리더십을 가질 수 있다고 판단하였다.

반면 전문직의 리더십에 대한 연구는 다음과 같은 추정으로 진행되었다.

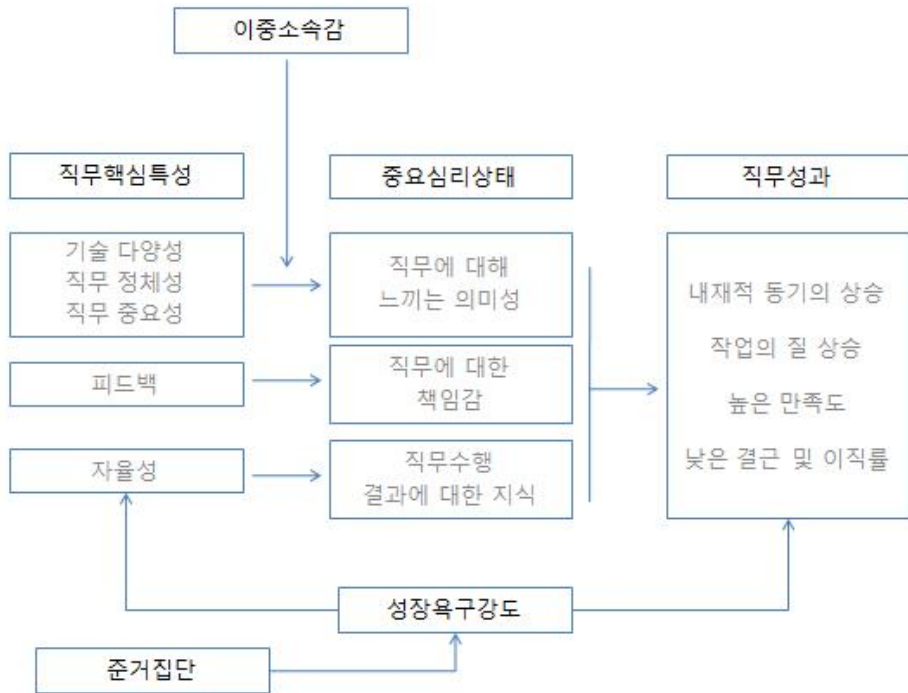
- 추정 2-1 : 전문직 팀장은 전제형 리더십을 가질 가능성이 낮다.
- 추정 2-2 : 전문직 팀장은 민주형 리더십을 가질 가능성이 높다.
- 추정 2-3 : 전문직 팀장은 자유방임형 리더십을 가질 가능성이 낮다.
- 추정 2-4 : 전문직 팀장은 변혁적 리더십을 가질 가능성이 높다.

전문직 팀장에 대해 위와 같은 추정을 세운 이유는 다음과 같다. 전문직 팀장은 스포츠 행정에서 경험을 쌓은 경우에는 계층제적 조직에서, 스포츠 선수 출신 또는 외부 활동 경력이 있는 경우에는 계층제적 요소가 약한 조직에서 근무했을 가능성이 높다. 각 종목 연맹이나 타 조직위원회 등은 행정조직과 유사한 구조로 운영되고 있으며 외부 활동(통역, 문화기획, 의료 등)을 수행하던 인력의 경우에는 덜 경직적이고 덜 수직적인 조직에서 근무했을 가능성이 높다. 이런 배경이 혼재되어 있는 전문직의 경우에는 파견직보다는 좀 더 덜 계층제적인 모습을 보일 가능성이 높다고 추정하였다. 이 경우 리더는 혼자서 의사결정을 하기 보다는 의사결정 사항에 해당되는 업무를 수행하는 팀원들의 의견을 들어 판단할 가능성이 높으며, 의사결정과정에서 일방적인 지시보다는 토론과 합

의의 과정을 거칠 가능성이 높다고 추정하였다. 또한 모든 책임을 부하에게 전적으로 넘기기보다는 책임을 공유하면서 조직 전체에 이익이 되고자 하는 판단을 할 가능성이 높다고 가정하였다.

이러한 과견직과 전문직 팀장의 구분은 직무분석이 선행되었다고 가정하였다. 직무분석을 통해 각 팀의 팀장 자리에 필요한 직무능력을 파악하고 이를 충족시킬 수 있는 인력을 충원하기 위한 원천을 조직위원회가 설정하였다고 가정하였다. 조직위원회가 민간 인력 등에 대한 고용계약을 통해 팀장 자리에 맞는 인력을 확보하는 경우는 1)기존의 공적 원천이 확보하기 어려운 인력(방송공연기획 전문 인력 등), 2)고도의 전문성이 요구되면서 그러한 전문성을 가진 인력이 특정 조직(행정조직, 공공조직, 민간조직)에 속해 있지 않은 경우(타 올림픽조직위원회 등에서의 근무 경험을 가진 인력 등), 3)동시에 많은 인력이 필요한 분야여서 다른 조직에 속한 인력을 원천으로 하기에는 다른 조직이 부담이 되는 경우 등을 들 수 있다. 이러한 판단을 하기 위해서는 직무분석이 선행되어야 하기 때문에 위와 같은 가정을 도입하였다.

임시조직의 구성과 운영과 관련하여 본 연구는 Hackman & Oldham의 직무특성모형을 기반으로 설계되었다. 우선, 직무특성모형에 따라 직무핵심특성이 중요 심리 상태에 영향을 미치며 이것이 다시 근로자의 직무성과에 영향을 미친다는 전제 하에, 직무핵심특성을 구성하는 ‘기술 다양성(skill variety)’, ‘직무 정체성(task identity)’, ‘직무 중요성(task significance)’, ‘자율성(autonomy)’, ‘피드백(feedback)’의 5가지 요소를 분석하였다. 또한 원래의 직무특성모형에서 매개변수로 작용하는 ‘성장욕구 강도’에 추가하여 ‘이중소속감’과 ‘준거집단’변수를 고려하여 검토하고자 하였다.



<그림2> 분석을 위해 수정된 직무특성모형

우선 연구진행을 위해 추가적으로 설정한 매개변수인 이중소속감과 준거집단에 대한 정의를 새롭게 조작하였다. 정의의 개념적 조작에는 필자의 조직위원회에서의 파견근무 경험을 반영하였다.

본 연구에서의 이중소속감은 ‘조직위원회를 구성하는 파견직 직원들이 가지는 원 소속기관과 파견 소속기관(조직위원회) 사이에서 가지는 중첩된 소속감’으로 정의하였다. 앞서 논의한 바와 같이, 중앙정부·지자체·공기업·민간기업 등 다양한 원 소속기관에서 파견된 직원들은 평창올림픽의 성공적인 개최를 위해 조직위원회의 업무에 집중해야 하는 의무를 부여 받는다. 하지만 동시에 원 소속기관의 구성원으로써 원 소속기관에서 가지고 있었던 소속감 등의 관계를 완전히 배제한 상태에서 업무를 수행하기 어려운 상황이었다. 이중소속감은 여러 형태로 구현될 수 있다고

예측하였다. 조직위원회에서의 직접적인 업무 수행 과정에서 원 소속기관의 이해와 조직위원회의 이해가 충돌하는 상황에 발생할 수도 있으며, 조직위원회에서 업무를 수행하는 과정에서 원 소속기관의 입장을 대변하는 행동을 취할 수도 있다.

이중소속감이 발생하는 상황에서 핵심적인 문제점은 현재 근무하고 있는 조직위원회의 이익보다 원 소속기관의 이익을 반영하는 것이 구성원 자신에게도 이익이 된다는 것이다. 이러한 특성이 조직위원회에서 파견직 직원이 수행하는 직무의 직무핵심특성에 영향을 미쳐 성과에 영향을 주었을 것이라고 예측하였다.

추정 3 : 이중소속감이 강하게 발생할수록 직무핵심특성이 직무성으로 연결되는데 부정적인 영향을 미칠 것이다.

또한, 준거집단은 ‘조직위원회를 구성하는 전문직 직원들이 가지는 표준 준거집단’으로 정의하였다. 전문직 직원들은 계약을 통해 조직위원회에 직접 고용되어 있으므로 조직위원회를 내집단으로 한다. 그러나 실제로 조직위원회에서 업무를 수행하는 과정에서 자신의 결정 체계를 만드는 데 기준이 되는 준거집단이 내집단과 일치하지 않을 수 있다. 언뜻 생각하면 이해가 어려운 상황일 수 있으나, 다음과 같은 예사를 통해 설명할 수 있다.

전문직 A는 B종목 선수 출신이다. 국가대표 상비군까지 지냈으나 국제대회에서 입상하지는 못했다. 은퇴 이후 A는 B종목 국내연맹에서 행정가로써의 인생을 시작하였다. 종목별 선수권 대회와 전국체전에서 B종목 경기운영을 담당하였고, 능력을 인정받아 조직위원회에 고용되어 B종목 배뉴매니저를 담당하였다. 이제 A의 주 업무 파트너는 B종목 국제연맹 경기 감독관과 IOC 경기 운영

위원이다. A와 조직위원회 사이의 계약 기간은 2018년 4월 13일
까지이며, 이는 베뉴 정리 상황에 따라 연장될 수도 있으나 A는
연장에 큰 관심을 두지 않고 있다. A의 관심은 국제연맹과 IOC
에 능력을 인정받아 차기 올림픽조직위원회나 국제연맹 등에 재
취업을 하는 것이다.

위의 예시의 경우 현재 소속되어 있는 조직위원회가 행동 결정의 기준
이 되는 준거집단이 아닐 가능성이 높다. 이는 앞서 살펴 본 이중소속감
과는 다른 문제이다. 이중소속감은 복수의 집단에 소속되어 있기 때문에
발생하는 문제이지만 준거집단은 미래에 소속 가능한 집단을 기준으로
조직위원회에서 직무를 수행할 수 있기 때문에 발생하는 문제이다. 이러
한 상황이 발생하는 경우 조직위원회에서 근무하는 전문직 직원의 성장
욕구강도에 영향을 미쳐 성과에 영향을 주었을 것이라고 예측하였다.

추정 4 : 준거집단이 강하게 발생할수록 성장욕구강도에 부정적인 영향
을 미칠 것이다.

이중소속감·준거집단에 영향을 받는 변수이자 주요 심리상태의 독립변
수인 직무핵심특성은 아래와 같이 정의하였다.

1) 기술 다양성

직무특성모형에서의 기술 다양성은 특정 직무를 수행하는데 필요한 기
능과 방법, 종류를 의미한다(양종곤, 2010). 직무는 그 직무를 수행하는데
각기 다른 기술을 요구한다. 단순 노무직의 경우는 특별한 기술이 요구
되지 않을 수도 있으나 고도의 정책적 의사결정이 필요한 직무의 경우
결정에 따른 정치, 경제, 사회적 영향력 등을 종합적으로 검토할 수 있는
식견과 지식이 필요할 수 있다.

조직위원회에서 직원들이 수행한 직무를 분석하면, 업무의 중요성 정도와는 무관하게 직무별로 상이한 기술 다양성을 보이는 것을 알 수 있다.

예를 들면, FNB(Food and Beverage)의 경우 대규모의 인원이 매일 식음료를 제공받아야 하기 때문에 식자재의 수급 및 조리 환경의 유지가 핵심 직무이다. 이 직무는 안전과 대회의 성공에 직결된다는 점에서 중요한 업무임은 분명하지만 기술 다양성의 측면에서는 낮은 다양성을 보인다고 평가할 수 있다. 민간의 급식 업무와 성격이 유사하며 재고 관리 및 품질 관리로 그 업무의 영역이 한정적이다. 따라서 FNB 담당자는 민간의 식음료회사 및 급식전문회사의 파견 직원이 담당하는 경우가 많았다.

반면 VEM(Venue Event Management)의 경우 베뉴의 건설 및 시설 장비, 베뉴 내에서 이루어지는 모든 이벤트와 돌발 상황에 대응하는 것을 기본 업무로 하기 때문에 업무의 복잡성 및 유연성이 매우 높다. 이 경우 업무를 수행하는데 매우 다양한 기술과 지식, 경험을 요구한다. 그렇기 때문에 해당 베뉴 VEM의 총책임자인 VGM(Venue General Manager)는 베뉴 자체의 경험이 풍부한 타 대회 경험자 및 국제 종목 대회를 주관하는 관련 협회 종사자, 베뉴에서의 경험이 있는 선수 출신 행정가 등이 담당하였다.

기술 다양성은 직무 자체가 가지는 복잡성의 문제이며 이중소속감은 구성원이 느끼는 심리적인 문제다. 언뜻 생각하면 두 변수 사이에는 낮은 관련성이 있을 것으로 생각된다 하지만 두 변수 사이에는 높은 관련성이 있을 수 있다. 기술 다양성이 높은 직무에서 주로 경력을 쌓아 그 경력을 조직위원회에서 활용하고 있는 파견직의 경우 자신의 소속감을

조직위원회보다 원 소속기관에서 훨씬 강하게 느끼고 있을 가능성이 존재한다. 조직위원회는 일시적인 조직이지만 원 소속기관은 파견 종료 후 복귀해야 하는 조직이다. 만약 구성원 개인이 가지고 있는 직무의 경력이 복잡한 능력을 요구한다면 원 소속기관도 구성원의 복귀를 강하게 기다리겠으나 구성원 또한 원 소속기관에 복귀하기를 매우 강하게 기다릴 수 있다. 이는 일종의 ‘대체불가능성’의 문제로 볼 수 있다. 직무가 요구하는 기술이 복잡하다는 것은 그 기술을 보유한 상태로 다른 조직으로의 이직이 쉽지 않을 수 있음을 의미할 가능성이 있기 때문이다. 본 연구에서는 이러한 점을 고려하여 다음과 같이 연구추정을 설정하였다.

추정 3-1 : 직무의 기술 다양성이 높으면 높은 이중소속감을 가질 수 있다.

2) 직무 정체성

직무특성모형에서의 직무 정체성은 1. 직무의 전체 범위를 수행하는가라는 범위의 문제와 2. 개인의 직무가 전체 직무에서 차지하는 공헌도의 문제를 구성요소로 한다(양종곤 2010). 이는 개인이 수행하는 직무가 직무의 업무 영역 전체를 포괄하는지, 직무 수행의 결과가 조직 전체의 성과 달성에 얼마나 기여하는 지로 볼 수 있다. 즉, 직무 정체성은 ‘직무의 완결성과 공헌도’로 개념 정의 할 수 있다.

조직위원회의 직무는 그 범위가 직무별로 매우 달라 일괄적으로 직무 정체성 여부를 판단하기는 어렵다. 다만, 본 연구에서의 직무 정체성은 ‘본인의 직무 수행에 따른 결과물을 가시적으로 확인할 수 있는가’로 규정하였다.

조직위원회에서의 직무는 올림픽의 성공적인 개최를 위한 것임을 고려하면 직무를 수행했을 때 결과물은 폐회식 이전까지 온전히 파악하기 어

려울 수 있다. 심지어 담당 업무가 올림픽 유산 형성 업무(Legacy)라면 자신의 업무 성과는 수년에 걸쳐 드러날 수도 있다. 올림픽 유산은 형성과 유지, 발전을 통해 지속적으로 관리된다. 대부분의 하계·동계올림픽 개최도시는 올림픽 유산을 유지함으로써 ‘도전과 열정’이라는 올림픽 정신을 유지하며 올림픽 유산을 새로운 관광 자원으로 사용하기 위해 노력한다. 최근에는 올림픽 개최에 따른 고비용 문제를 고려하여 경기장, 선수촌 등의 시설을 임시시설로 만들고 올림픽 종료 이후 철거하는 등의 방식으로 유산 유지에 들어가는 비용을 줄이는 경향도 보이고 있다.

물론 바로 직무 수행의 결과물을 확인할 수 있는 경우도 존재한다. 바로 직무 수행의 결과물을 확인할 수 있는 사례로 CER(Ceremony)을 들 수 있다. CER은 개·폐회식 및 올림픽 기간 중 이루어지는 문화 행사 공연 등을 전반적으로 기획, 운영하는 업무를 담당하는 FA이다. 이 경우 CER 업무를 수행하는 구성원은 식과 공연의 진행에 따라 자신이 수행한 업무가 관중들에게 어떤 반응을 불러일으키는지 즉각적으로 피드백 받을 수 있다

직무 정체성은 직무가 가지는 고유한 특성에 가깝다. 이는 직무를 수행하는 구성원의 의자나 역량 등에 영향을 받기 보다는 직무의 결과가 발생하는 시차의 문제로 볼 수 있다. 이중소속감이 구성원의 의지나 역량 발현과 연관되는 심리적인 요소라는 점을 고려하면 두 요소 사이 연관성을 찾기는 쉽지 않은 것으로 보인다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같이 추정을 설정하고자 한다.

추정 3-2 : 직무 정체성과 이중소속감 사이에는 연관성이 낮을 것이다.

3) 직무 중요성

직무특성모형에서의 직무 중요성은 업무가 조직내외의 다른 사람의 생활이나 업무에 영향을 미치는 정도를 의미한다(양종곤 2010). 조직 내부를 기준으로 직무 중요성을 살펴보면, 직무 수행에 따라 조직 내 다른 구성원의 직무 수행이나 조직 내 위치 등이 영향을 받는 정도로 생각할 수 있다. 반면 조직 외부로 기준으로 직무 중요성을 살펴보면, 직무 수행에 따라 조직 전체의 성과가 외부로 발현되는 정도로 생각할 수 있다.

조직위원회의 직무 중요성은 올림픽의 성공적인 개최에 기여하는 정도를 기준으로 판단할 수 있다. 사실, 조직위원회의 각 구성원들이 담당하는 직무는 모두 성공적인 개최에 기여한다. 그러나 논의의 편의를 위해 그 정도를 예시적으로 살펴보면 다음과 같다.

SEC(Security)는 경기·비경기 베뉴에서의 모든 안전을 담당하는 FA이다. 구체적으로 그 직무를 살펴보면 베뉴 내부의 안전 확보를 위한 lock down 및 Sweep, 베뉴 출입자에 대한 보안 검색, 베뉴 내부에서 비상 상황 발생 시 초동 대응, 주요 의전 대상자에 대한 안전 제공 등이다. 올림픽은 선수들의 안정적인 기량 발산을 통한 경기 내적 기록 경신 등의 요소도 중요하지만 전 세계에서 온 대규모의 관중이 집중되는 행사이기 때문에 안전을 확보하는 것이 주요한 성공 개최 여부의 판단 기준이 된다. 실제로 1972년 뮌헨 올림픽의 경우 팔레스타인 무장 저항단체인 ‘검은 9월단’이 이스라엘 선수촌에 난입해 인질 11명이 모두 사망하고 올림픽에 최초로 조기가 계양되는 참사가 발생했다.

반면, EDU(Education)는 개최국 국민들에게 올림픽 정신을 교육해 올림픽 붐을 조성하고 올림픽이 가지는 화합과 평화의 정신, 그리고 패럴림픽과 관련된 교육을 진행해 장애인과 비장애인의 화합 등을 달성하고자 하는 FA이다. 이는 근대 올림픽이 창시된 근본정신과 연관된 기능이기에 때문에 그 자체로 매우 중요한 기능이지만, 올림픽의 성공적인 개최

라는 한정된 관점에서 보면 상대적으로 중요성이 낮은 직무라고 볼 수 있다.

직무 중요성은 조직위원회에서 직무를 수행하는 구성원들의 자부심과 연관될 수 있다. 자의이든 타의이든 올림픽에 참여한 구성원들은 자신의 직무가 올림픽의 성공적인 개최에 기여하는 정도가 높다면 조직위원회에서의 직무 수행에 높은 가치를 부여할 가능성이 높다. 이는 기존의 조직에서 가지고 있는 소속감보다 조직위원회에서의 소속감을 상대적으로 높게 느낄 수 있다. 따라서 직무 중요성이 높은 경우 이중소속감 관점에서는 낮은 이중소속감이 형성될 수 있다고 가정할 수 있다.

추정 3-3 : 직무 중요성이 높으면 낮은 이중소속감을 가질 수 있다.

4) 피드백

직무특성모형에서의 피드백은 자신이 수행한 업무가 얼마나 효과적인지에 대한 분명하고 직접적인 정보를 얻는 정도를 의미한다(양종곤 2010). 이는 구성원이 수행한 직무가 미시적으로 얼마나 잘 수행되었는지, 거시적으로 조직 전체의 목표와 미션에 얼마나 잘 부합하는지에 대한 정보를 얼마나 신속하게 얻는가로 생각할 수 있다.

조직위원회의 직무는 모두 올림픽의 성공적인 개최를 위해 이루어진다. 조직위원회의 직무에 대한 피드백은 크게 조직위원회 내부 또는 IOC를 통해 얻는 피드백과 개최 도시 주민과 관중 등 외부에서 얻는 피드백으로 나누어 생각해 볼 수 있다. 조직위원회 내부 또는 IOC에서 얻는 피드백은 시설 준비, 매뉴얼 구축, 시나리오별 대처 방안 마련 등 조직 운영과 대회 운영에 대해 이루어지며, 개최 도시 주민에서 얻는 피드백은 올림픽 준비와 개최가 개최 도시에 미치는 영향에 대한 정보나 반

응으로 이루어진다. 관중에게서 얻는 피드백은 수송, 식음료, 관중 경험, 경기 운영 등 관중이 올림픽 관람 과정에서 직접적으로 경험하는 서비스 제공에 대해 이루어진다.

EVS(Event Service))는 경기·비경기 메뉴에서 관중이 경험하는 모든 것에 대한 일차적 응대를 담당한다. EVS는 대규모의 자원봉사 인력을 운영하여 기본적인 관중 안내, 시설 관리, 관중 불편 사항 접수 및 처리 등을 담당하는 FA이다. EVS의 업무 특성상 서비스를 제공하면 관중은 그 피드백을 직접적으로 제공한다. EVS의 업무 프로세스는 매일 이에 대한 브리핑을 구성원 내부에서 공유하고 이를 다음 날 서비스 제공에 바로 반영한다. 예를 들면, 관중 동선 상 특정 위치에 있는 식음료 판매대가 물리는 문제가 발생하면 EVS는 브리핑을 통해 해결 방안을 공유하고 다음 날 자원봉사자 등을 통해 다른 식음료 판매대로의 안내를 통해 관중 동선을 확보한다.

반면, FIN(Finance)는 올림픽 조직위원회의 재정 조달 및 지출 계획 등을 담당한다. 조직위원회의 재정은 크게 개최국의 재정, IOC의 교부금, 스폰서, 입장권 판매 수익 등으로 구성된다. FIN은 마치 정부의 세입 세출과 같이 이를 관리하여 적자 규모를 최소화하고 후자 올림픽을 위해 노력한다. FIN의 업무는 외부 관계자나 관중 입장에서는 직접적으로 접할 수 없으나 조직 내부의 업무 과정에 있어서는 매우 중요한 위치를 차지한다. 하지만 FIN의 업무는 내부 피드백을 얻기 쉽지 않다. 조직위원회의 모든 FA는 풍부한 재정 지원을 원하지만 FIN은 조직위원회 재정 전반을 바라보는 관점에서 업무를 운영해야 한다. 따라서 FIN은 내부 피드백이 있더라도 이를 우선적으로 고려하지 않는다.

피드백은 조직위원회에서 직무를 수행하는 구성원들이 자신의 업무가 옳은 방향으로 나아가고 있는지 판단하는 기준이자, 동시에 자신이 수행

하는 업무가 중요하다고 인식하는 근거가 될 수 있다. 피드백이 빠르게 이루어지면 쉽게 업무 방향을 수정할 수 있고 조직 내에서 자신의 업무가 주목받는다는 인식을 얻을 수 있다. 이러한 인식은 조직 내에서 자신이 인식하는 소속감의 정도를 향상시킬 수 있다. 본 연구에서는 피드백과 이중소속감 사이의 관계를 다음과 같이 설정하고자 한다.

추정 3-4 : 피드백이 직접적이고 빠르면 낮은 이중소속감을 가질 수 있다.

5) 자율성

직무특성모형에서의 자율성은 업무를 수행하는 과정을 결정하고 일정을 수립하는데 있어서의 구성원에게 부여된 자유와 재량권의 정도이다 (양종곤 2010). 자율성이 높은 구성원은 업무 일정이나 의사결정 조절을 스스로 할 수 있다. 업무 수행을 개선할 수 있는 아이디어가 있을 때 자율성이 높으면 이를 스스로의 책임 하에 바로 실현할 수 있다.

자율성은 구성원이 직무 수행 과정에서 느끼는 보람감, 책임감과 연관된다. 자율성이 높으면 구성원은 직무 수행에 따른 결과물을 스스로의 결과물로 인식할 가능성이 높다. 이러한 상황에서 직무 수행이 긍정적으로 이루어지면 보람감이 높아지며 직무 담당자는 직무 수행 결과에 대해 높은 책임감을 느끼게 된다. 높은 자율성으로 인해 보람감과 책임감이 높아지면 구성원이 조직위원회에서 느끼는 자존감과 소속감이 높아진다. 본 연구에서는 이를 고려하여 다음과 같이 추정을 설정하였다.

추정 3-5 : 자율성이 높으면 낮은 이중소속감을 가질 수 있다.

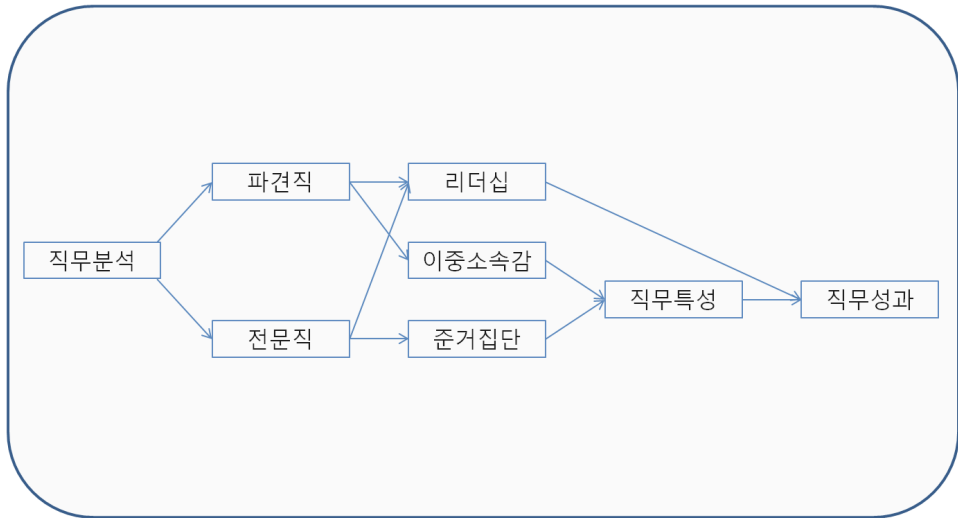
6) 성장욕구강도

직무특성모형에서의 성장욕구강도는 직무핵심특성과 중요심리상태 및 직무성과에 대한 상관관계를 조절하는 조절변수이다. 성장욕구강도가 높은 구성원은 핵심 직무가 주어지면 그 직무를 수행하는 과정에서 스스로의 능력과 권한이 성장함을 느끼고 직무만족도가 높은 결과를 도출한다. 그러나 핵심직무가 아닌 경우에는 그 직무를 수행하더라도 자신의 능력이 상승하지 않음을 인지하기 때문에 직무만족도에 영향을 주지 못한다 (양종곤 2010).

일반적인 직무특성이론에서는 성장욕구강도를 구성원 개인의 고유한 특성으로 인식해 성장욕구강도에 따른 직무핵심특성과 결과 사이 연관성을 분석한다. 그러나 본 연구에서는 성장욕구강도를 외부의 준거집단에 영향을 받는 변수로 설정한다. 성장욕구강도는 구성원이 현재 소속된 집단에서 직무를 수행하는 과정에서 스스로의 능력이나 권한이 성장하는 정도에 영향을 받는다. 그러나 조직위원회에서 근무하는 전문직 직원의 경우 소멸되는 조직위원회의 특성을 고려하여 재취업 등을 고려하는 과정에서 자신의 직무 판단 근거로 설정하는 집단을 외부의 준거집단으로 할 가능성이 존재한다. 외부의 준거집단을 강하게 인식하면 현재 파견직 직원이 소속된 조직위원회에서 개인이 성장하거나 더 많은 권한을 얻는 등의 보상은 실질적인 성장으로서의 기능을 하기 어렵게 된다. 따라서 다음과 같은 추정을 세울 수 있다.

추정 4-1 : 외부의 준거집단을 인식하는 정도가 높으면 낮은 성장욕구강도를 가질 수 있다.

지금까지의 연구 분석들에 대한 논의를 정리하면 다음과 같다.



<그림3> 연구 분석틀

(2) 연구 방법

본 연구의 인터뷰 대상자는 다음과 같이 선정되었다. 인터뷰 대상자는 앞서 설명하였던 것과 같이 조직위원회에 파견되었던 수습 사무관들 중에서 선발하였다. 우선 연구 자료 분석을 위해 연구자가 연구대상 집단인 수습 사무관들에게 직접 조사 참여를 의뢰한 후 이에 응한 18명의 조사자를 대상으로 설문지를 보내 그 회신을 바탕으로 분석하였다. 인터뷰 대상자 선정은 조직위원회에서 속했던 팀 구성을 고려하였다. 본 연구의 내용이 팀장의 인적유형을 중심으로 진행됨을 고려하여 최대한 다양한 인적유형을 반영할 수 있도록 다양한 팀에 소속되었던 수습 사무관들을 선정하였다(파견직 팀장 8명, 전문직 팀장 10명).

설문은 현업에 종사하고 있는 조사자에게 큰 부담을 주지 않으면서도 연구 목적에 부합하도록 구성하였으며, 설문의 답변을 최대한 한정시키지 않는 자율적인 구성으로 하였다. 설문을 자율적인 방식으로 구성한

것은 같은 조직위원회에서 근무했다더라도 각 팀의 업무 내용과 업무 수행 방식이 매우 다양했기 때문에 이를 최대한 반영할 수 있도록 설문에 대한 답변에 최대한 자율성이 부여될 수 있도록 구성하였다. 설문 이후 이어지는 자료 분석을 위해 연구자는 수집된 설문 결과를 반복적으로 검토하면서 설문 결과 사이의 연관성을 확보하는 데 주력하였다. 18명의 조사자들은 평창올림픽에서 다양한 업무를 담당하였기 때문에 그에 따른 경험이 매우 다양하였다. 따라서 다양한 경험들 사이에서 공통적으로 흐르는 조직 구성 및 운영상 특성을 파악하기 위한 노력에 많은 시간을 할애하였다.

이후에는 질적 자료의 분석 절차에 따라 자료를 분류해 해석하는 작업을 수행하였다. 질적 자료는 양적 자료와는 달리 자료의 형태가 정형화되어 있지 않고 수치화되어 있지도 않기 때문에 보편적이고 체계적인 분석 절차가 명확하지 않다. 따라서 질적 자료는 이를 활용하는 연구자의 의도나 목적에 따라 다른 방식으로 나타날 수 밖에 없다. 본 연구에서 연구자는 전형적인 질적 연구 분석 절차를 변형하여 연구를 수행하였다 (Marshall&Rossman, 1999). 전형적인 질적 분석 절차는 ‘정리-범주화-코딩-이해 점검-대안적 해석-보고서 작성’으로 구분할 수 있다. 연구자는 자료의 한정성과 연구자의 주제에 대한 이해의 정도, 연구 문제에 대한 대안 제시의 필요성 등을 감안하여 ‘자료정리 및 범주화-해석-대안 분석’의 3단계 과정으로 진행하였다. 이와 같은 과정을 통해 조직위원회를 구성하는 팀의 다양한 운영 방식, 특성, 성격, 팀 내부에서의 갈등 및 문제 상황을 파견직과 전문직 팀장으로 구분해서 심도 있게 파악할 수 있었다.

앞에서 설명한 설문 및 면접 등 질적 연구 방법과는 별도로 양적 연구 자료를 확보하기 위한 연구 자료 수집 활동도 수행하였다. 구체적으로는 조직위원회의 전반적인 인적 구성을 파악하기 위해 정보공개청구²²⁾를

통해 1. 조직위원회 직원들의 인적 원천(중앙과건/지방과건/공공과건/민간과건/민간(조직위고용)), 2. 조직위원회에서 업무 수행의 핵심 단위인 팀을 운영하는 팀장의 인적 원천(과건직/전문직)에 대한 정보를 확보해 연구의 전반적 진행과 면접 질문 등에 활용하였다.

22) 대한민국 헌법 제21조는 국민의 알권리를 보호하고 있으며, 이를 구체화하여 공공기관이 보유·관리하고 있는 정보는 ‘공공기관의 정보공개에 관한 법률’에 의해 원칙적으로 공개되어야 한다. 조직위원회는 행정기관은 아니지만 조직의 목적과 채용조달 방식, 업무 수행에 따라 국민들에게 미치는 영향을 고려했을 때 공공기관에 해당하여 정보공개청구의 대상이 된다.

제 4 장 분석 결과

분석 과정에서 팀장의 인적 원천을 기준으로 구분한 이유는 다음과 같다. 조직위원회의 업무는 실질적으로 팀을 중심으로 진행되었다. 팀 위 부, 부 위에 국이 존재하는 계층적 의사 결정 구조를 가지고 있긴 하였으나, 현장에서의 업무 처리와 상황 대응 중심으로 조직위원회의 업무가 진행되었기 때문에 대부분의 업무는 팀장 선에서 결정되고 처리되었다. 따라서 팀장이 어떤 인적 원천에서 유입되었는지를 기준으로 조직위원회의 사례를 분석하는 것이 연구 추정을 검증하는데 타당하다고 판단했다.

2018년 2월 25일(올림픽 폐회식일) 기준 조직위원회의 팀장은 총 216명이었으며, 이 중 파견직은 154명, 전문직은 62명이었다. 분석은 앞서 세운 추정이 조직위원회의 사례에서 얼마나 설명력을 가지는지를 검증하기 위한 사례 연구의 방식으로 이루어졌다. 우선, 설문과 면접에 응답한 18개의 사례 유형을 분석하면 파견직 팀장 8명, 전문직 팀장 10명으로 구분할 수 있다. 모집단의 비율에 비해 사례 연구 집단의 비율이 전문직으로 좀 더 편중된 형태를 가지고 있으나, 사례 연구의 특성 상 각 사례 대상 집단에서 일관성을 이끌어내는 데에는 큰 문제는 없었다.

이하에서는 각 추정 별로 조직위원회에서의 실제 사례를 얼마나 잘 설명하는지 제시하고자 한다. 먼저 제1절에서는 팀장의 인적원천과 리더십 스타일 사이에 어떤 관련성이 있는지, 그리고 이러한 관계를 왜 가지게 된 것인지에 대해 살펴본다. 사례 연구를 통해 알아보하고자 하며, 제2절에서는 조직위원회의 조직 구성과 직무 분석이 실제 업무 과정에 어떤 영향을 미쳤는지에 대해 살펴보고자 한다. 특히, 제2절의 경우 조직 구성은 (1)파견직 직원들이 인식하는 이중소속감이 직무핵심특성과 직무성과에 얼마나 영향을 주는지, 영향을 준다면 그 방향은 양(+)의 방향인지 음(-)

의 방향인지 대해 살펴보고, (2)전문직 직원들이 인식하는 준거집단의 강도가 성장욕구강도와 직무성과에 얼마나 영향을 주는지, 영향을 준다면 그 방향은 양(+의 방향인지 음(-)의 방향인지 대해 살펴보고자 한다.

분석 결과, 조직위원회의 팀장의 인적 특성과 팀을 이끄는 스타일 사이에 어느 정도 연관성이 있었으며 이는 단순히 개인의 특징이나 문제로만 볼 사항이 아니라 조직위원회의 조직 구성과 직무 분석에서의 문제점이 발현된 것으로 볼 수 있었다. 또한 이는 조직위원회의 실제 업무 운영 과정에서 발생한 인적 트러블 및 사건과 연관되어 있었으며 결과적으로 향후 조직될 스포츠행정조직에 대한 개선점을 시사하고 있는 것으로 분석하였다.

제 1 절 팀장의 인적 원천과 리더십 스타일의 관계

이 절에서는 조직위원회에서 실질적으로 업무가 진행되는 단위인 ‘팀’을 이끄는 팀장이 어떤 인적 원천을 가지고 있는지, 그리고 그들이 팀을 이끄는 리더십 스타일과 어떤 관계가 있는지에 대해 분석하여 팀에 어떤 인적 원천을 가진 사람들이 배치되는 것이 필요한지 파악하고자 한다.

1. 공통 사항

연구 대상자들이 공통적으로 지적하는 사항은 조직위원회의 팀장들의 경우 구성원 간 토론을 통해 팀을 이끌어가는 민주형 리더십이나 구성원들의 고차원적 욕구를 발현시켜 조직의 혁신적인 성과나 업무 처리 방식을 유발하는 변혁적 리더십보다 리더 혼자서 독단적으로 의사결정을 하고 구성원들에게는 그 집행만을 맡기는 ‘전제형 리더십’ 또는 업무 결과

나 여과 등의 책임을 팀장 본인이 아닌 부하에게 전적으로 넘기려는 ‘자유방임형 리더십’이 많다는 점이였다. 전제형 리더십과 자유방임형 리더십은 공통적으로 구성원을 같은 일을 하는 협업자 또는 공동의 목표를 향해 함께 나가는 동료로 보는 시각이 적은 리더십으로 볼 수 있다. 리더가 모든 성과와 책임을 지려고 하는 리더십이든 오히려 반대로 성과나 책임 모두 회피하려고 하는 리더십이든 팀 내에서 리더의 결정만이 부각되고 팀 구성원들의 의견은 묻히게 되는 형태의 의사결정이 일어나기 때문이다. 이러한 상황이 지속되면 결국 팀 내에는 불신과 불화, 비협력의 모습이 생기게 된다.

“저희 팀, 아니 저희 부는 유난히 수습 사무관들이 많이 배치되었던 곳이었어요. 그 전까지는 거의 파견 공무원들만으로 구성되었던 곳이었어요. 사실 수습 사무관이라고는 하지만 이제 연수원을 수료하고 행정 자체를 해 본적이 없는 완전 신입인데, 저희 팀은 사실상 수습 사무관들이 의사결정을 다 하고 집행까지 하는 상황이 되었어요. 어떻게 보면 주체적으로 업무를 처리할 수 있는 기회를 얻었다는 점에서는 좋았지만 한편으로는 이렇게 해도 되나 싶은 경우도 있었죠.”(L 사무관)

“저희가 조직위원회에서 근무를 시작한 지 얼마 안 되어서 저희 내부적으로 돌았던 이야기가 뭐냐면, ‘짜인을 조심해라’ 였어요. 나중에 잘못되면 감사가 들어올 만한 중요한 일임에도 불구하고 이제 수습 일을 시작한 저희들에게 그런 일에 대한 결재를 요구한 경우가 있어서였죠. 저는 직접적으로 그런 일을 겪지는 않았지만 이해가 되지 않았죠. 그런데 어느 정도 근무를 하면서 그 일이 왜 벌어졌는지 이해하게 되었어요. 결재권이 있는 다른 사람들이 정말로 책임을 지고 싶지 않았던 거죠.”(Q 사무관)

위의 두 가지 경우는 자유방임형 리더십이 발현된 사례로 볼 수 있다. 행정적인 경험이 거의 없는 수습 사무관들에게 지나치게 많은 결정권을 행사하도록 하는 것은 실무 수습이라는 제도가 가지는 당초 목적과 맞지 않다. 실무 수습은 그에 맞는 적절한 책임과 권한을 부여하여 행정 경험을 쌓고 차후 정식 사무관이 되었을 때 그에 맞는 권한과 책임을 인식하도록 하는 교육의 일종이다. 그럼에도 불구하고 조직위원회에서 많은 팀들은 그보다 훨씬 큰 업무와 책임을 맡겼다. 그 이면에는 정작 책임을 져야 하는 사람들이 적은 책임을 지기 위한 방법이 숨어 있었다고 볼 수도 있다.

“상관 입장에서는 명령 불복종의 불만이, 하급자의 입장에서는 상관의 갑질로 인한 불만이 터져 나오고 있었죠. 저희는 대회 준비 중반부 이후에 참여하게 된 건데, 그런 불화의 상황에서 중간에 끼인 채 근무를 할 수 밖에 없었어요.”(R 사무관)

“저희 팀은 아니었는데 같이 근무하던 다른 팀들에서 대회 개최 직전에 그만두고 나가는 전문직들이 생겨났습니다. 들려오는 이야기로는 좋은 조건을 제시한 다른 회사로 이직하려고 퇴직한다고 하더라구요. 물론 조건이 좋은 재취업 자리는 끌리긴 하겠지만 고생고생하면서 준비한 대회가 얼마 안 남았는데 유종의 미도 안 거두고 굳이 그럴 필요가 있나 했는데, 결국 그런 경우는 팀 내 불화가 너무 많이 쌓여서 생기는 문제더라구요.”(N 사무관)

자유방임형 리더십의 경우에는 위 두 사례와 같은 팀장-팀원 간 불만은 상대적으로 적었다. 팀장이 스스로의 책임을 지지 않기 위해 권한도 가지지 않으려 한다면 그러한 팀장의 모습에 대해 팀원들이 불만을 가질 수는 있어도 팀장과 팀원 사이 권한 등을 놓고 불만이 생기지는 않을 것이기 때문이다. 그러나 전제형 리더십의 경우에는 팀장의 권위적-독선적

의사결정이 팀원들의 팀장에 대한 불만 누적으로 연결되는 모습을 관찰할 수 있었다.

“저희 팀은 큰 사건은 없었어요. 다만 팀장님이 팀원들과 정보 공유를 하지 않거나 제한적으로만 하려 해서 팀원들이 그것에 대해 많은 불만을 가지고 있었죠.”(I 사무관)

전제형 리더십은 단순히 의사결정의 방법만으로 구현되지는 않았다. 의사결정을 하거나 권한을 행사하기 위해서는 그 업무나 상황에 대한 정보가 필수적이다. 외부적으로 보이는 의사결정 자체는 전제형이 아니지만 정보의 독점 등을 통한 사실상의 전제형 리더십 행사의 모습이 보이기도 하였다.

2. 전문직 팀장의 경우 : 강한 전제형 리더십

“업무를 하면서 가장 힘들었던 점은 팀장이 팀원들에게 정보를 잘 공유하지 않거나 제한적으로만 알려주는 것이었어요. 규정화 되어 있는 업무 분장이 있고 각자의 역할이 있지만 사실 현장에서 일을 하다보면 내 일, 남의 일 구분하지 않고 모두 알고 있어야 하는 상황이 오거든요. 특히 메뉴에서 일어나는 일들은요. 예를 들면, ‘오늘 기상 여건이 특정 조건을 만족하면 원래 계획했던 행사를 진행하지 않는다’와 같은 거죠. 저는 행사를 준비하는 CER팀이 아니었지만 그래도 알고는 있어야 하다못해 관중들에게 안내라도 할 수 있는거죠. 근데 팀장님은 그런 정보를 일종의 권력으로 생각했는지 저희 팀원들과 적극적으로 공유하지 않았어요.”(I 사무관)

전제형 리더십이 위 사례와 같이 발현되는 경우를 이해하기 위해서는 베뉴 업무의 특성을 이해해야 한다. 베뉴에서 이루어지는 행정업무는 낮은 예측가능성과 돌발성을 가진다. 끊임없는 상황 변화와 외부 요인 발생으로 인한 업무의 심한 변동성을 감안하면 베뉴에서 업무를 수행하는 구성원들은 빠른 정보 공유를 통해 불안정한 상황을 극복할 수 있어야 한다. 구체적인 사례를 들면 다음과 같다.

남북관계의 급격한 개선으로 평창올림픽에 북한 선수단의 파견이 결정되었다. 이는 대회 개최 2달 전까지도 전혀 예상할 수 없었던 것이기 때문에 그에 대한 시나리오를 세우고 VOP에 이를 반영할 수는 없었다(오히려 북한의 도발이나 위협·테러 등의 상황에 대한 시나리오는 준비되어 있었다). 이런 상황 속에서 북한의 올림픽 참여를 반대하는 조직들이 베뉴 밖 티켓판매대 앞에서 반대 시위를 하기 시작하였으며 베뉴 내로 시위 물품을 반입해 기습적인 시위를 하고자 한다는 첩보가 입수되었다, 그 시점 북한 선수단과 함께 온 예술공연단은 바깥에서 반대 시위가 벌어지고 있는 베뉴 내에서 공연을 하게 되었다.

위 사례는 실제로 발생한 상황이며 사전에 준비되지 않은 것이었다. 이 경우 적절하게 상황에 대처하고 문제를 해결하기 위해서는 베뉴의 전체적인 운영을 담당하는 VEM, 보안 검색 및 베뉴 내부 보안을 담당하는 SEC, 경찰과의 연계를 통해 베뉴 바깥의 시위를 관리해야 하는 CT Y²³⁾, 시위 물품을 반입하려는 관중들을 응대해야 하는 EVS, 북한 예술공연단의 공연을 준비하는 CER 등 많은 FA의 팀들이 유기적으로 협력해야 한다. 결국 실제로 업무를 수행하는 과정에서 베뉴 내에서 벌어지는 여러 가지 일에 대한 정보를 공유한다는 것은 매우 중요한 업무수행이다. 하지만 강한 전제형 리더십이 발현되는 경우에는 정보 공유가 활

23) 조직위원회와 개최도시 사이의 협력을 담당하는 FA

발히 일어나지 못하는 상황이 발생했다.

“사실 팀장 입장에서는 팀원들의 업무 수행이 맘에 안 들 수 있다는 점은 인정해요. 사람들마다 능력과 적성이 다르고 지향점이나 목표가 다를 수는 있으니까요. 하지만 일반적으로 ‘한 팀’이라는 인식이 있다면 팀원들과의 소통을 통해 서로 맞지 않는 점은 조정해 나가는 것이 당연하다고 생각해요. 그런데 팀장님은 파견 나온 공무원들이 이 일에 기본적으로 적극적이지 않다고 생각하셨어요. 그래서 저희들 몰래 부정적인 이야기를 하고 다니셨죠. 어차피 돌고 돌아 저희 귀에 다 들릴 이야기인데요.”(J 사무관)

연구 대상자들의 답변을 보면 일부 전문직 팀장이 파견직 팀원인 공무원, 수습 사무관 등을 불신하거나 업무에 도움이 되지 않는 인력이라고 생각하는 경우가 존재했다는 점을 확인할 수 있었다. 또한 전문직 팀원과 파견직 팀원을 하나의 팀으로 인식하지 않고 분리해 인식하는 경우도 존재했음을 알 수 있었다. 이러한 인식은 모두 전제형 리더십에 기반을 두고 이루어지는 것이다. 참여와 소통을 강조하는 리더십을 가지고 있었다면 능력이 부족하거나 적극적이지 못한 모습을 보이는 팀원이라도 팀이 공동으로 성취해야 하는 목표를 인식시키고 업무의 양과 난도를 조절해 제시하는 등의 방법으로 ‘우리는 하나의 팀이다’라는 인식을 부여할 수 있었다. 그러나 전제형 리더십의 경우에는 결국 모든 의사결정을 팀장이 해야 한다고 인지하기 때문에 팀장의 결정에 잘 따라오지 않는 사람은 자신의 팀원이 아니라고 인지할 수 있는 것이다.

이 부분에 있어서 연구자는 연구 구상 단계부터 ‘팀장의 인적 원천과 팀장이 팀을 이끄는 방식 사이에 어떤 연관성이 있는 것은 아닐까’라는 물음을 가지고 있었다. 이러한 물음을 가지게 된 이유는 조직위원회 특유의 인적 구성에 있었다.

앞서 살펴보았듯이 조직위원회를 크게 전문직과 파견직으로 나눌 때, 전문직은 자신의 직업 경로(career path) 자체가 스포츠 행정에 맞춰진 경우가 많았다. 조직위원회에서 근무하기 전 스포츠 행정기관인 종목별 협회 또는 관련 체육단체에서 스포츠 행정과 관련된 지속적인 경력을 쌓아 온 경우가 많았고, 이전에 이미 아시안게임·세계선수권 등 국제 스포츠 행사를 치른 후 조직위원회에 고용된 경우 또한 많았다. 이 경우 전문직은 스포츠 행정에 대한 자신의 능력을 신뢰하고 스포츠 이벤트와 관련된 경험이 많다는 것을 스스로 인지할 가능성이 높다.

그러나 팀원들의 경우에는 그렇지 않은 경우도 많았다. 스포츠 행정과 관련된 경력을 지속적으로 쌓고 있는 전문직도 있으나, 실질적으로 현장에서 업무를 수행하는 팀원들의 경우 인력 수급 등의 문제로 인해 중앙 정부나 지자체에서 파견된 공무원과 공공기관 등에서 파견된 직원들이 많았다. 이들은 일반적인 행정에 있어서는 많은 경험을 가지고 있었으나 스포츠와 관련된 업무에 종사한 경험이 적었기 때문에 가지는 문제점이 존재했다. 스포츠 행정영역에서 사용하는 용어의 생소함에서 출발하는 많은 한계점을 가지고 있었으며 스포츠 행정을 이해하는 정도가 전문직 팀장에 비해 낮은 경우도 많았다. 또한 일부 파견직 구성원들의 경우 근무태도나 의지가 부족해 보이는 문제점도 가지고 있었다. 앞서 살펴 본 사례의 전문직 팀장들의 경우 이 점을 인지하고 있었기 때문에 업무 분담이나 의사결정 및 판단에 있어서 파견직 구성원들의 의견을 알아보기 보다는 팀장 스스로의 독자적인 결정을 취할 가능성이 존재하였다.

설문과 면접을 진행하는 과정에서 중요 의사결정 과정에서 배제되거나 사후 통보받는 경우가 있었다는 연구 대상자들의 발언은 이러한 가정을 뒷받침하였다. 물론 전문직 팀장이라도 구성원들과 적극적인 정보 공유 및 협업으로 성공적인 업무 수행을 달성한 경우도 많았다. 그러나 단순

히 팀장의 전문성만이 중요한 것이 아니라 팀장이 다른 유형의 인적원천을 가진 구성원들과 어떻게 소통해야 하는가라는 물음을 가질 필요 또한 있다는 것을 본 연구는 보여주고 있다.

3. 파견직 팀장의 경우 : 강한 자유방임형 리더십

파견직 팀장의 경우 리더가 의사결정에 참여하지 않고 구성원 개개인이 결정하도록 놔두며 책임은 회피하려 하는 자유방임형 리더십이 관찰되는 경우가 많았다. 조직위원회의 파견직의 경우 크게 중앙정부·지자체에서 사무관급이 파견되거나 공공기관·민간기업에서 팀장급이 파견되었다. 통역이나 의전(외교관 등), 시설(시설직 공무원, 시설관리 기업), 식음료(식약처, 농림부 등) 등 조직위원회로 파견되기 전 원 소속기관에서 수행하던 업무가 파견 이후 수행하는 업무와 연관되는 경우도 많았으나, 반대로 스포츠 행정과 전혀 무관한 업무를 하던 인력들이 조직위원회로 파견되어 스포츠 행정 업무를 수행하는 경우도 많았다. 인력 수급과 상황적 여건 등으로 그 직무에서 필요로 하는 능력을 완전히 갖추지 못한 인력이 팀장으로 배정되는 경우가 존재할 수밖에 없다는 점은 조직위원회로서도 어쩔 수 없는 측면이 있다.

“저희 FA(Functional Area)는 여러 메뉴를 맡고 있었어요. 원래는 메뉴 별로 팀을 나누어 업무를 수행하는 것이 맞지만 그렇게 하기에는 각 메뉴 별로 투입되는 인력이 너무 적었죠. 그래서 하나의 팀으로 묶이게 되었는데 그래도 결국 팀원들이 각각 메뉴를 담당해 독자적으로 업무를 수행하는 구조가 될 수밖에 없었어요. 저희 팀이 수행하는 업무와 관련된 단체에서 파견 나오신 팀장님은 업무 지식적인 면에서는 확실히 많이 아셨지만 행정이라는 영역은 잘 모르시는 분이었어요. 그 분 입장에서는 페이퍼워크나 보

고 같은 업무가 불필요한 것이라고 인식하는 걸로 보였어요. 결국 팀장님은 팀원들의 의사결정이나 행정적인 업무처리에 대해서는 특별히 관심을 가지지 않으셨어요.”(B 사무관)

위 사례는 파견직 팀장이 가질 수 있는 한계를 조직위원회의 교육훈련 등이 제대로 보완해주지 못한 것으로 볼 수 있다. 행정과 관련 없는 영역에서 고유한 능력을 가지고 업무를 수행해 온 인력의 경우에는 행정절차나 과정에 대한 사전지식이 부족하기 때문에 그 필요성을 잘 이해하지 못하고 조직에서 괴리될 수 있는 가능성이 있었다. 그 결과 팀원들에게 의사결정을 맡겨버리게 되는 것이다. 이러한 부분은 직무훈련 과정 강화 등으로 충분히 극복가능한 문제로 판단된다.

“이런 말 하기는 좀 그렇지만 진짜 저희 팀장님은 전형적인 파견 공무원의 모습을 보여주셨어요. 심하게 말하면 ‘쉬러 오신 거 같다’고 할 정도였으니까요. 저희는 사실 조직위원회에 투입된 시점에서는 정말 아무것도 모르는 1개월 차 수습이었잖아요? 근데 그 얼마 안 되는 경험을 가진 수습사무관의 눈으로 보아도 팀장님은 업무 수행에 대한 의지가 전혀 없으셨다는 게 느껴질 정도였습니다. 팀장님은 정말 업무와 관련된 지식은 아무것도 모르셔서 VOP는 누가 만들었는지 이해가 안 될 정도였습니다. 업무 수행을 위해 물자를 확보해야 하는데 팀장님은 진짜 전혀 아무것도 안하셨어요. 그래서 팀원들이 고생이 많았습니다.”(C 사무관)

오히려 파견직 팀장에서 문제되는 것은 처음부터 파견직 팀장이 적극적인 업무태도를 가질 생각이 부족한 경우이다. 원 소속기관이 아닌 곳으로 오기 때문에 원 소속기관이 행사하는 복무점검이나 성과평가 등 일련의 감시체계에서 자유로워졌다고 생각하는 것이다. 이 경우 파견직 팀장은 자신이 의사결정을 하거나 책임을 져야 할 이유가 전혀 없게 된다.

그 결과 팀원들에게 의사결정을 전적으로 맡기는 자유방임적 리더십을 형성하게 될 수 있다.

“팀장님은 중앙에서 파견된 분이셨어요. 저희 팀 같은 경우에는 가시적으로 드러난 트러블은 없었어요. 다만, 팀장님이 팀원들을 적절하게 관리해주려는 의지가 별로 없었어요. 업무 배분에 있어서 어느 정도 팀원들 간의 부담에 대한 배분이 이루어져야 하는데 이 부분에서 팀장님의 컨트롤이 많이 부족했어요. 결국 팀 내부적으로 불만이 누적되었어요.”(F 사무관)

또한 중요한 문제는 필요 능력과 보유 능력 사이 불일치가 발생한 경우의 파견이 이루어진 이후이다. 조직위원회의 조직위원회 고유 업무에 대한 교육훈련 등이 적절하게 이루어졌다면 불일치한 능력을 보유한 파견직 팀장의 경우라도 스스로 필요 능력을 쌓으려는 노력이나 관심 등을 보였을 가능성이 존재한다. 조직위원회로 파견된 팀장들이 교육훈련 등을 통해 자신들이 국가적 행사를 치르는데 보탬이 될 수 있는 인력이라는 점을 인식하면 그에 따른 동기유발 등을 기대 할 수 있었다. 파견자 선정 과정에서 온전한 지원이었던 어느 정도의 강제적 지원이었던 조직위원회로 오겠다고 결정한 인력들은 올림픽에 대한 흥미를 전혀 갖고 있지 않을 가능성은 낮다. 하지만 이후 자신의 능력과 직무에서 요구하는 능력이 본인과 맞지 않고 조직위원회의 구성원으로써의 자부심 등을 높여줄 만한 적극적인 프로그램이 진행되지 않았기 때문에 이러한 상황 속에서 파견된 파견직 팀장은 업무 자체에 대한 큰 흥미를 갖지 않았다고 볼 수 있는 것이다. 결국 이 경우 파견직 팀장은 팀원들에게 의사결정을 맡기고 자신은 특별한 업무 수행을 하지 않는 경우가 관찰되었다.

리더십과 관련된 사례 연구를 통해, 임시조직인 조직위원회의 파견직 인력 충원 과정에서 ‘도덕적 해이’의 상황을 피하기 위한 방안이 필요하

다는 점을 알 수 있다. 도덕적 해이란 정보 비대칭이 존재하는 상황에서 어떤 선택이 이루어진 이후 그 선택이 추구하는 긍정적 결과와 반대의 결과를 선택의 당사자가 추구하는 것을 말한다. 앞서 살펴 본 사례의 경우 파견직 인력 충원을 통해 조직위원회에 기여할 수 있는 인적자원을 확보하는 것이 원래 목적이었다. 그러나 실제로 파견된 인력들의 경우 스스로의 이익에 더 부합되는 선택을 하기 위해 노력했다. 이러한 상황에서 결국 중요한 것은 어떻게 파견직 인력 충원 방안을 설계해야 스포츠 이벤트를 개최하는 데 참여하는 인력들의 동기유발이 더 가능할지, 그리고 팀장 등 관리직이 파견직 인력으로 충원되는 경우 어떻게 하면 긍정적인 리더십을 발휘하도록 할 수 있을지를 연구하는 것이라고 볼 수 있다.

제 2 절 조직 구성과 직무 분석이 업무에 미치는 영향

이 절에서는 조직위원회에서 팀이 구성된 방식과 직무 분석이 팀이 실제 업무를 수행하는 과정에서 어떤 영향을 미쳤는지 살펴보고자 한다.

1. 공통 사항

조직위원회의 팀 구성 방식을 보면 ‘인력 혼합 현상’이 강하다는 점을 지적할 수 있다. 조사 대상 18명의 팀 모두 대회 준비 중간에 투입된 수습사무관 인력을 제외하고 팀 구성을 살펴보았을 때 단일한 인적 구성을 이룬 경우는 존재하지 않았다. 팀장과 팀원 모두 파견직과 전문직이 혼합되어 구성되었으며 파견직의 원 소속기관 또한 매우 다양했다.

“저희 팀장님은 관련 업무를 전문으로 다루셨던 민간 대기업 직원이셨습니다. 원래 회사에서는 팀장급이셨고 회사가 조직위원회

와 후원계약을 체결하면서 파견되신 것으로 알고 있습니다. 매니저 5명 중 수습 사무관을 제외한 나머지는 모두 조직위원회에 고용된 분들이셨습니다.”(M 사무관)

“저희 팀은 동일 업무를 공공기관에서 담당하던 분들이 조직위원회와 고용계약을 맺고 근무하시는 경우가 많았습니다. 그 외에는 이 업무와 아무 관련이 없었던 지자체 공무원 분들, 그리고 대회가 임박해서는 관련 전공 대학생들을 단기로 고용해 같이 근무했습니다.”(D 사무관)

“저희 팀은 공무원 파견자가 압도적으로 많았습니다. 수습 사무관이 배치된 이후의 팀 구성을 보면, 10명의 팀원 중 80%가 공무원이었고 그 외 외부 홍보와 외국어 관련 업무 등을 담당하던 전문직 직원들이 계셨습니다.”(L 사무관)

“저희 팀은 업무 특성상 관련 연맹에서 팀장과 팀원 1명을 파견하여 중심적인 업무를 수행하고 실무를 담당하는 전문직과 수습 사무관, 통번역을 담당하는 전문직 직원으로 구성되어 있었습니다.”(F 사무관)

이러한 인력 혼합 현상은 단기간 내에 대량의 인적자원을 각 직무의 요구 능력에 맞게 배치하기 위한 과정을 수행한 결과로 인한 것이다. 특정한 팀이 요구하는 인적자원들의 조합을 특정한 집단이 온전히 보유하고 있을 가능성은 낮다. 특히 파견직의 경우 설사 그런 조합을 한 기업이 온전히 가지고 있더라도 인적자원의 파견으로 인해 발생하는 원 소속 기관의 인력 손실을 감안하면 완전히 동원 가능한 자원이 될 수는 없다. 수습 사무관 및 신입 직원의 조직위원회 파견 근무도 동일한 선상에서 이해 가능하다. 수습 사무관은 인사혁신처 소속이지만 수습 중이기 때문

에 인사혁신처의 완전한 인적자원으로 활용되기 어렵다. 신입 직원 또한 소속기관의 직원임은 분명하지만 아직 그 기관에서 요구하는 업무수행 관련 지식을 보유하고 있지 않기 때문에 완전한 인적자원으로 분류하기 어렵다. 이러한 점을 고려하면 이 두 집단은 조직위원회에 파견되더라도 원 소속기관이 부담을 상대적으로 덜 느낄 수 있다.

2. 조직 구성이 실제 업무에 미치는 영향

앞서 살펴 본 혼합적인 조직 구성은 실제 업무 수행과정에서 긍정적인 영향과 부정적인 영향 모두를 가지고 왔다.

“다른 성격의 여러 구성원들이 혼재되다보니 업무에 대해 개인이 느끼는 책임감이 다르고 업무를 수행하기 위해 필요한 역량 또한 달랐어요. 그 자체는 당연히 있을 수 있는 상황이지만 이러다보니 특정 구성원에게만 업무가 집중되는 문제는 피할 수 없었죠. 결과적으로 일은 하는 사람만 하고 그렇지 않은 사람은 쉬거나 사실상 상 업무에서 배제되는 등의 상황이 벌어졌죠.”(F 사무관)

“지자체에서 파견 온 팀장님은 업무에 대해 아무것도 모르는 상황이었어요. 이 분도 저희보다 먼저 파견 온 것뿐이지 업무에 대한 히스토리나 프로세스를 잘 알고 계신 건 아니었기 때문에 결과적으로 총괄 매니저가 팀장 역할을 수행하는 상황이 발생했어요.”(G 사무관)

“중앙부처에서 파견오신 팀장님을 제외하고 거의 모든 팀원들은 담당분야에서 우위의 전문성을 가지고 있었어요. 그런데도 팀장님은 전문성을 가진 팀원들의 의견을 잘 받아들이지 않으셨죠. 처음

에는 팀원들이 적극적으로 의견을 내려 했지만 이런 상황이 반복되면서 결국 팀원들은 적극적으로 업무를 수행하지 않고 시키는 업무만 수동적으로 하게 되었죠.”(A 사무관)

혼합적인 조직 구성이 직무분석 등의 합리적인 검토 과정 없이 이루어진 경우, 조직 내의 의사전달 체계 및 업무 수행 체계에 혼란이 심화되거나 특정 구성원에게 업무의 부담이 과중하게 부여되는 상황이 발생하였다. 특히 조직위원회에서 수행하는 업무에 대해 열의가 있고 자부심을 가진 구성원이 그렇지 않은 구성원의 업무까지 수행하는 불평등한 상황이 발생하기도 하였고, 직무의 성격을 면밀히 고려하지 않은 인력 배치로 문제가 발생할 가능성도 존재하였다. 예를 들어, IOC와의 소통과 논의 과정을 잘 아는 것이 중요한 경기메뉴 시설 설치 및 운영 업무를 담당하는 관리자를 조직위원회 외부적 이유로 교체하는 경우 후임으로 배치된 인적자원은 그 연혁과 내용을 따라가기 어렵다. 특히 외부 단체와의 교류가 중요한 경우 인적 네트워크 구축에 따른 사회적 자본(Social Capital) 형성이 필수적인데, 이러한 인력 배치는 조직위원회의 업무 수행에 있어서 큰 문제점을 유발할 수 있다.

“저희 팀은 매우 전문적인 분야라 전문직이신 팀장님이든 단기 고용된 인력이나 지자체에서 파견 나오신 공무원분들이든 모두 공통적인 전문 지식을 공유하고 있던 상황이었어요. 업무를 수행하기 굉장히 촉박한 시간과 한정된 자원을 보유하고 있는 현실이었습니다. 하지만 팀장님은 힘든 업무 중간에도 저희들에게 동기 부여를 시켜주시려고 노력하였고, 그 결과 저희 팀은 잘 운영되었던 것 같아요.”(H 사무관)

“팀장님은 진두지휘를 담당하시고 업무는 팀원들 각각의 개인 성향에 따라 분담되어 수행했습니다. 팀원들이 각자 자율적으로 업

무를 수행하지만 팀장님 주도로 매일 업무 진행상황을 체크하면서 관련 내용을 모든 팀원이 공유하도록 했습니다. 이런 방식으로 업무를 수행하니 업무 수행이 매우 효율적이었고 팀워크도 상승하였습니다. 긴급 상황이 생겼을 때 그 담당 팀원이 자리를 비워도 어느 정도의 대응이 가능하기까지 했습니다. 제 생각에는 저희 팀 업무에 대해 가장 잘 이해하고 있는 사람은 팀장님이었습니다.”(M 사무관)

반면 직무를 수행하기 위해 필요한 전문적인 지식을 고려하여 직무를 설계하고 적합한 인력을 배치한 경우, 조직 구성이 직무 수행에 도움이 되는 방향으로 진행되었다는 것을 알 수 있었다. 또한 위에 제시된 답변을 분석하면, 조직 구성에 있어서 팀장이 직무와 관련된 어떤 지식과 태도를 가지고 있는지에 따라 팀 운영에 있어서 큰 차이가 있었음을 알 수 있다. 팀장으로써 자신이 맡은 업무에 대해 높은 이해도를 가지고 있거나 업무의 중요성을 인식하여 많은 자원을 그에 투자하는 경우, 팀원들에게도 높은 동기 부여를 유발할 수 있었다. 반면 팀장 스스로가 업무에 대해 잘 이해하고 있지 못하며 업무의 중요성을 잘 인식하고 있지 않은 경우, 팀원들의 업무 집중도나 성취가 저하되었음을 알 수 있다.

이하에서는 조직위원회에서 실질적으로 업무가 진행되는 단위인 ‘팀’을 이끄는 팀장이 파견직인 경우, 그들이 수행하는 직무의 직무핵심특성과 이중소속감 사이에는 어떤 관계가 있는지, 그리고 그 관계가 직무성과에는 어떤 영향을 미치는지 파악하고자 한다.

1) 전반적 관계

연구 대상자들이 공통적으로 지적하는 사항은 파견직 팀장의 이중소속감이 강할수록 직무성과가 떨어지는 경향이 존재한다는 점이었다.

“저희 FA²⁴⁾는 여러 메뉴를 맡고 있었기 때문에 각 팀장들이 메뉴 별로 독자적으로 업무를 수행하는 구조였어요. 파견 나오신 팀장님은 메뉴 내에서 팀원들이 하는 의사결정이나 업무처리에 대해 특별히 관심을 가지지 않으셨어요.”(B 사무관)

“저희 팀장님은 전형적인 파견공무원의 모습을 보여주셨어요. 투입된 지 얼마 안 된 수습사무관의 눈으로 보아도 업무 수행에 대한 의지가 전혀 없으셨다는 게 느껴질 정도였고 업무 수행을 위해 물자를 확보해야 하는데 팀장님은 진짜 전혀 아무것도 안하셨어요. 팀장님은 조직위원회에서 근무하는 직원이라는 인식보다는 원래 소속된 기관에서 일시적으로 나와 있는 것뿐이라는 생각이 강하셨던 것으로 보입니다. 그래서 팀원들이 고생이 많았습니다.”(C 사무관)

“팀장님은 중앙에서 파견된 분이셨어요. 저희 팀 같은 경우에는 업무 수행에서 뭔가 문제가 발생하거나 팀장님과 팀원들 사이에 가시적으로 드러난 트러블은 없었어요. 다만, 팀장님이 팀원들을 적절하게 관리해주려는 의지가 별로 없었어요. 특정 팀원이 일을 잘하더라도 업무 배분에 있어서는 어느 정도 팀원들 간의 부담에 대한 배분이 이루어져야 하는데 이 부분에서 팀장님의 컨트롤이 많이 부족했어요. 결국 팀 내부적으로 불만이 누적되었어요.”(F 사무관)

파견직 팀장들에게 강한 불만을 가지고 있던 연구 대상자들의 의견을 종합하면, 파견직 팀장들이 스스로가 조직위원회의 구성원임을 명확하게 인식하지 않는 경우 조직위원회에서 자신이 처리해야 하는 업무를 우선

24) Functional Area, 기능별로 조직된 ‘부서’와 유사한 개념

순위에서 낮게 평가하거나 업무 수행에 필요한 자원 획득 및 조정 업무 등을 진행하는 데 큰 관심을 기울이지 않는다는 것을 알 수 있다. 구체적으로 각 직무핵심특성과 이중소속감 사이의 관계를 보면 다음과 같다.

2) 직무의 기술 다양성과 이중소속감 간의 관계

직무의 기술 다양성이 높은 경우, 즉 그 직무를 수행하기 위해 알아야 하는 사전 정보와 업무 진행 이력(history) 등이 많은 경우에는 파견직 팀장의 조직위원회에 대한 소속감이 낮아져 낮은 이중소속감(조직위원회에 대한 소속감보다 원 소속기관에 대한 소속감이 더 높은 상태)을 가지게 됨을 알 수 있었다.

“지자체에서 파견 온 팀장님은 업무에 대해 아무것도 모르는 상황이었어요. 이 분도 저희보다 먼저 파견 온 것뿐이지 업무에 대한 히스토리카나 프로세스를 잘 알고 계신 건 아니었기 때문에 결과적으로 총괄 매니저가 팀장 역할을 수행하는 상황이 발생했어요”(G 사무관)

“저희 팀이 담당한 업무는 전문성을 상당히 요구하는 분야였다고 생각합니다. 그래서 민간 전문가나 공공기관에서 관련 업무를 수행하신 분들이 팀원으로 와 계셨죠. 그런데 이상하게도 팀장님은 중앙부처 파견 공무원이셨습니다. 팀장님은 그 업무에 대해서 지식이 거의 없으셨음에도 불구하고 의사결정권을 거의 독점적으로 행사하셨습니다. 그 의사결정이 조직위원회를 위해서 옳은 것이었는지는 지금도 많은 의문을 가지고 있습니다.”(A 사무관)

3) 직무 정체성과 이중소속감 간의 관계

직무 정체성이 높은 경우, 즉 직무를 수행한 결과를 가시적으로 쉽게 확인할 수 있었다라도 파견직 팀장의 조직위원회와 원 소속기관 사이에서 발생하는 이중소속감에는 큰 영향을 미치지 못하는 것으로 보였다.

“중앙에서 파견 나오신 팀장님은 스포츠와 관련된 부처에서 근무 하긴 하셨지만 저희가 맡은 업무는 스포츠 경기와 관중 모두를 잘 알아야 하는 것이었습니다. 관중을 상대하다보니 어떤 업무를 수행한 결과가 바로 눈에 보이는 경우가 많았습니다. 팀장님이 결과에 민감하게 반응한 편은 아니었지만 팀원들이 스스로의 판단에 따라 행동하도록 자율권을 부여하셔서 큰 문제없이 일 처리가 가능했습니다.”(B 사무관)

“홍보 이벤트를 진행해야 하는 상황이었습니다. SNS 등을 활용하는 거라 ‘조회수’나 ‘좋아요’ 같은 수치적인 결과가 바로바로 전달되었습니다. 전문직 팀원은 이를 고려해 이벤트 방안을 마련해 가지고 왔지만 팀장님은 이렇다 할 대회나 토의 없이 의견을 묵살하였습니다.”(A 사무관)

4) 직무 중요성과 이중소속감 간의 관계

앞선 추정 설정 과정에서 직무 중요성이 높은 경우, 즉 그 직무의 수행이 성공적인 올림픽 개최와 직결되는 정도가 큰 경우에는 파견직 팀장의 경우에도 직무에 대한 높은 자부심을 가지기 때문에 낮은 이중소속감과 연결된다고 예상하였다. 그러나 연구 결과 그 연관성이 두드러지게 보이지 않았다.

“저희 팀은 경기가 벌어질 때 경기장의 운영관리 전반을 맡았습니다. 만의 하나 사고라도 벌어지면 바로 뉴스에 나올 정도였죠.

그런데도 지자체 파견 팀장님은 업무에 대해 큰 관심을 안 가지고 사실상 총괄 매니저에게 모든 것을 맡겨 버리셨습니다.”(G 사무관)

“저희 팀이 맡은 업무는 사실 큰 주목을 받기는 어려운 것이었습니다. 회의다 출장이다 해서 매일 바쁘기는 했지만 대회 중에는 오히려 필요성이 적어져 팀 인원의 재배치까지 이야기가 나왔었죠. 팀장님은 파견 이전 소속기관에서 해오던 업무 처리 방식을 그대로 사용하시는 듯 했습니다. 팀원들의 아이디어나 생각을 공유해 새로운 방안을 찾기 보다는 자신이 모든 기획과 의사결정을 하고 팀원들은 이를 집행하기만 하면 된다고 생각하시는 걸로 보였습니다.”(K 사무관)

5) 피드백과 이중소속감 간의 관계

직무 수행에 대한 피드백이 직접적이고 빠른 경우, 즉 직무 수행에 따른 조직 내외부적 반응이 바로 오는 경우에는 파견직 팀장의 조직위원회에 대한 소속감이 낮아져 낮은 이중소속감을 가지게 됨을 알 수 있었다.

“저희 팀이 맡은 업무는 대회 시작 전과 대회 기간 중 모두에서 가장 빠른 반응을 얻을 수 있는 업무라고 생각합니다. 저희 팀은 사건사고와 이슈가 많이 발생해 팀장님뿐만 아니라 부장님과도 직접 일을 같이 하는 경우가 많았는데 두 분 모두 파견직이셨고 팀장님과 팀원들이 결정하면 부장님은 거의 수용하시는 분위기였습니다.”(L 사무관)

“저희 팀은 다른 팀들에 비해 상대적으로 언론과 외부인들의 주목도가 떨어지는 업무를 담당했습니다. 아무래도 외부 관심이 적

다 보니 대회 준비 기간과 진행 기간 중에 원 소속기관에서 인사 이동을 해버리는 당황스러운 상황이 발생했습니다. 이 때문에 팀장님이 바뀌어 팀원들이 사실상 처음부터 업무 설명을 해드려야 했습니다.”(R 사무관)

6) 자율성과 이중소속감 간의 관계

추정 설정 과정에서 직무의 자율성이 높은 경우, 즉 직무를 수행하는 과정에서 수행 계획 수립 및 자원 투입 등의 결정권이 과견직 팀장에게 폭넓게 주어진 경우에는 과견직 팀장의 조직위원회에 대한 소속감이 낮아져 낮은 이중소속감을 가지게 된다고 가정하였다. 그러나 실제 연구 결과를 보면, 자율성과 이중소속감이 큰 연관성을 가지지 않음을 알 수 있다.

“저희 팀은 인력과 물자의 배치, 업무 수행의 우선순위 설정과 등에 있어서 상당히 높은 자율성이 부여되었습니다. 이는 저희 팀이 맡은 업무가 매우 전문적이어서 상부에서도 이에 대해 직접적인 지시를 내리기 어려웠기 때문인데, 상부의 관심이 적어지니 팀장님은 사실상 업무 자체에 큰 관심을 안 가지고 팀원들에게 업무 수행에 대한 책임을 떠넘기다시피 하셨습니다”(C 사무관)

“저희 팀은 현장에서의 자유도가 매우 높았습니다. 갑작스럽게 발생하는 문제들이 많은 FA였고 이를 해결하는 것이 가장 우선이었기 때문에 팀장님의 자율성이 매우 컸다고 생각합니다. 그런데 자율성이 커지니 오히려 팀장과 팀원들 사이의 책임소재가 불분명해지는 문제가 발생했습니다. 책임은 미루기 바빴고 문제 해결은 일부 헌신적인 구성원들에 의해 이루어졌습니다.”(F 사무관)

또한, 이하에서는 조직위원회에서 실질적으로 업무가 진행되는 단위인 ‘팀’을 이끄는 팀장이 전문적인 경우, 그들이 인식하는 직무 수행을 통한 성장욕구강도와 준거집단 사이에는 어떤 관계가 있는지, 그리고 그 관계가 직무성과에는 어떤 영향을 미치는지 파악하고자 한다.

1) 전반적 관계

연구 대상자들이 공통적으로 지적하는 사항은 전문직 팀장의 외부 준거집단 인식이 강할수록 직무성과가 떨어지는 경향이 존재한다는 점이었다.

“개인적으로 가장 당황스러웠던 일은 팀장님이 휴가를 내고 재취업자리를 알아보러 간 때였습니다. 사실 그 기간은 아직 대회를 본격적으로 준비하는 단계는 아니었기 때문에 잠깐 갔다 온다고 해서 큰 지장은 없긴 했지만 아무리 봐도 업무에 집중한다는 느낌을 받지는 못했습니다.”(N 사무관)

“저희 팀이 맡은 업무는 대외적으로 두드러지는, 한마디로 사람들이 많이 관심을 가지는 사업이었어요. 대회기간이 임박해서 갑자기 정책 방향이 바뀌었는데 알고 보니 외부의 영향으로 인한 것이었습니다.”(Q 사무관)

“대행업체와 일을 수행하는 과정에서 의사소통 오류로 문제가 많이 발생했습니다. 그런데 그 시기에 팀장님은 재취업을 알아보러 다니셔서 중요한 시기에 결정권자가 부재하는 상황이 발생했습니다. 솔직히 이런 건 도덕적 해이라고 생각합니다.”(E 사무관)

전문직 팀장들에게 강한 불만을 가지고 있던 연구 대상자들의 의견을

종합하면, 전문직 팀장들이 스스로가 조직위원회의 구성원임을 명확하게 인식하지 않고, 조직위원회가 해산된 이후의 재취업 자리를 알아보기 위해 지속적으로 노력하는 과정에서 본래 수행해야 할 업무를 소홀히 다루는 경우가 존재한다는 것이었다. 이는 앞서 설명한 준거집단 개념으로 해석이 가능하다. 전문직 팀장들이 현재 소속된 내집단은 조직위원회지만 이 조직은 몇 개월 뒤면 없어질 수밖에 없다는 점은 명확하게 인지되고 있는 상황이다. 이러한 배경 하에서 전문직 팀장들은 자신의 재취업을 위해 여러 자리를 알아보는 과정에서 자연스럽게 조직위원회가 아닌 재취업 대상이 되는 조직으로 자신의 판단기준을 이동시키게 될 수 있다. 그 결과 조직위원회에서의 직무는 상대적으로 소홀하게 되는 것이다.

2) 성장욕구강도와 준거집단 인식 간의 관계

성장욕구강도가 높은 경우, 즉 직무수행을 통해 더 권한이나 금전적 이득, 자아 발전 등을 추구하는 경우에는 전문직 팀장의 조직위원회에 대한 낮은 준거집단 인식(재취업대상 집단보다 현재 소속된 조직위원회를 기준으로 의사결정을 내릴 가능성이 더 높은 상태)을 가지게 됨을 알 수 있었다.

“팀장님은 욕심이 많은 분이셨어요. 그런데 그 욕심이 올림픽의 성공적인 개최에 있다기보다는 올림픽 성공을 통한 자신의 커리어 향상에 초점이 맞추어져 있다는 느낌을 지울 수 없었어요. 그래서인지 외부적으로 드러나는 일은 열심히 하지만 그렇지 않은 일들은 매니저들에게 떠맡긴다는 느낌이 많이 들었어요.”(O 사무관)

“제가 아는 다른 FA의 저희 메뉴 담당 팀장님이 대회가 시작하기도 전에 다른 직장으로 이직하셨습니다. 좋은 조건으로 옮기셨

다고 듣긴 했는데 올림픽을 치르기도 전에 이직을 할 만큼 그렇게 급박했는지는 사실 의문이 듭니다.”(J 사무관)

3. 직무분석이 실제 업무에 미치는 영향

조직위원회의 경우, 조직위원회 내 같은 국 또는 부에 속한 팀이라도 그 업무에 있어서는 차이가 매우 컸기 때문에 적절한 직무분석을 통한 적합한 인력 배치가 매우 중요했다. 특히 부 내에서 팀을 나누는 과정에서 경기장 또는 메뉴를 기준으로 나누는 경우가 많았기 때문에 같은 부를 대상으로 이력을 배치하더라도 정확한 직무분석이 선행되지 않는다면 적절한 인적 자원의 배분이 이루어지기 어려웠다.

연구 대상자인 수습사무관들의 경우 2017년 9월에 조직위원회에 파견되어 대회 준비 및 운영을 위한 주요 인력 배치가 이루어진 후 투입되었기 때문에 실제 팀장 및 팀원들의 인력 배치가 직무분석에 따라 이루어졌는지는 파악하기 어려웠다. 그러나 연구 대상자들은 실제로 직무를 수행하고 있는 조직위원회 직원들의 행동을 보면서 조직위원회의 직무분석이 적절하게 이루어졌는지에 대해 의문을 제기하였다.

“같은 팀 옆 매니저에게 제가 봐도 과도한 업무량이 한 번에 주어졌어요. 팀원들 모두 이 업무를 혼자 하기 어렵다는 것을 인지하고 있었고 필요하다면 그 업무를 나누어 분담해줄 생각도 가지고 있었죠. 그런데 팀장님은 그 업무가 한 사람에게 배정된 업무이기 때문에 그 사람이 모두 담당해야 한다고 주장하셨죠. 물론 업무분장을 고려하면 팀장님의 말씀이 맞기는 하죠. 하지만 일단 한 사람이 할 수 없는 일을 맡기는 것 자체가 문제가 있다고 생각했습니다. 결국 그 매니저는 업무를 포기하고 부 내 다른 팀으

로 이동하였고 업무분장 자체가 재조정 되었습니다.”(L 사무관)

“대회가 시작되기 직전, 대회를 운영하기 위해 조직위 직원·자원 봉사자·파트너스폰서가 고용한 인력·선수단 및 IOC·NOC 임원 등 올림픽에 참여하는 거의 모든 인력들이 숙박과 근무를 하기 시작 하던 시점이었어요. 당연히 숙박지와 근무지 사이를 이동하기 위 해 필요한 셔틀버스의 수요도 폭증했죠. 그런데 셔틀버스의 대수와 노선 개수가 너무 많은데도 이를 담당하는 사람의 수는 너무 적어서 반드시 업무 분담을 했어야 하는 상황이었어요. 하지만 그렇게 되지 않았고 과도한 업무가 담당자들에게 집중되었습니다. 결국 담당자 중 한 명은 병원에 입원하고 팀 내 다른 직원들도 그 업무를 맡지 않으려 하는 상황이 벌어졌어요.”(P 사무관)

직무분석이 부족한 부분이 존재하더라도 팀 내에서 이를 유연하게 운영한다면 직무분석 부족에 따른 문제점은 상당 부분 줄어들 수 있다. 그러나 조직위원회의 실제 운영과정에서 직무와 관련된 부분은 매우 경직적으로 운영되었음을 알 수 있다. 단순히 팀 내 업무 부담의 차이로 인해 발생하는 갈등 정도의 수준이 아닌, 업무 분배의 잘못으로 인해 조직위원회의 운영 전체에 영향을 미칠 정도의 상황이 벌어지고 있던 것이다.

“저희 팀 업무는 같이 해야 하는 일과 독립적으로 해야 하는 일이 비교적 명확히 구분되는, 조직위원회 팀 중에서는 좀 특이한 형태였다고 생각해요. 그런데 이상하게도 팀 내에서의 업무 분장이 이 두 가지를 명확하게 구분하고 있지 않았어요. 어떤 경우에는 같이 하다가도 또 어떤 경우에는 같은 일인데도 혼자 해야 하고 다소 주먹구구식으로 일이 진행되었죠. 이렇게 되니 너무 비효율적이었고 조직적인 업무 수행이 불가능했어요. 가장 큰 문제는

돌발변수가 발생해 정작 정말 팀원들이 힘을 모아 해야 하는 일이 있을 때 뭘 어떻게 해야 할지 우왕좌왕 한다는 것이었어요.”(O 사무관)

조직위원회는 업무 특성상 돌발적인 상황 변수가 발생할 가능성이 크다. 정기적이고 규칙적인 업무를 하는 것이 아니라 대회의 성공적 개최와 관련 있는 업무는 모두 수행하게 되기 때문이다. 예를 들면, 기상 예측 이상의 폭설이 개최식 전날 발생한다면 제설을 주 업무로 하는 CNW(Clean & Waste) FA 소속이 아니더라도 모든 직원이 베뉴 내의 눈을 치워야 하며, 관중 안내 펜스 설치 업무는 OVL(Overlay)의 것이라고 해도 강풍으로 갑자기 모든 펜스가 넘어가는 사고가 발생하면 베뉴를 전반적으로 관리하는 VEM, 관중 안내를 담당하는 EVS, 티켓 판매 등을 담당하는 TKT 등 근처의 모든 FA가 일시에 펜스를 일으키는 업무에 동원되어야 한다.

이러한 업무의 비정기성과 불규칙성은 특정 업무가 발생했을 때 그 업무의 부담이 특정 인원에게 집중될 가능성을 상승시킨다. 따라서 조직위원회와 같은 임시조직의 직무분석은 초기 구상 단계부터 이러한 환경을 종합적으로 고려하여 진행되어야 한다. 그렇게 되어야 특정 인력에게 지나친 업무가 집중되지도 않고 각 인력들이 자신이 유사시 수행해야 할 직무가 무엇인지 명확하게 인지할 수 있다. 조직위원회는 인력을 배치하거나 탄력적인 업무 전환 및 분장을 위한 인력의 구성 방안을 심도 깊게 고민했어야 한다. 하지만 실제 조직위원회가 전문직을 채용하기 위해 실시한 공고 자료를 보면 직무분석에 대한 고려가 충분히 이루어졌는지 생각해 볼 부분이 존재한다.

다음은 2015년 7월에 공고된 조직위원회 전문직 채용시험 공고 중 일부이다.

<표2> 전문직 채용 시 담당 직무 및 직무분야 자격요건 예시

채용분야	직급	인원		
빙상베뉴 운영부장	일반전문직 4호	1명	담당직무	<ul style="list-style-type: none"> ·빙상베뉴 운영에 대한 총괄 업무 ·빙상베뉴 운영계획(TEVOP,VOP) 수립 ·빙상베뉴 사용협약(VUA) 체결 ·빙상베뉴 운영본부(VOC) 운영 ·빙상베뉴 운영관련 Contingency Plan 수립
			직무분야 자격요건	<ul style="list-style-type: none"> ·올림픽, 아시안게임, 세계대회 등 운영 직무경력 (10년 이상) ·동계스포츠 및 복합 레저시설, 체육시설 운영·관리 직무경력 (10년 이상)

빙상베뉴운영부장 직무는 빙상베뉴를 총괄적으로 운영하는 위치에 있다. 빙상베뉴는 GCC(강릉컬링센터), GIA(강릉아이스아레나), GHC(강릉하키센터)를 통칭하는 것으로 빙상베뉴운영부장은 빙상베뉴의 일반적인 운영계획을 담은 VOP와 비상시의 대처계획을 담은 Contingency Plan을 만들어 대회 운영을 위한 준비와 실제 운영을 담당한다. 채용시험 공고를 보면 담당직무와 직무능력을 확인하기 위한 직무분야 자격요건이 적절하게 설정되어 있는 것으로 보인다.

하지만 이 직무분야 자격요건에 문제점은 존재한다. 베뉴 운영에 있어서 중요한 것은 ‘정상적인 운영상황에서의 관리’보다 ‘비정상적인 상황 발생 시 대응’이다. 빙상베뉴운영부는 실제로 빙상베뉴에서의 서비스 제공이나 운영을 담당하지 않는다. 관중을 위한 서비스 제공은 EVS와 FNB(식음료제공), SPP(경기장 내 아나운싱 등) 등이 수행한다. 베뉴의

안전 관리는 SEC가 담당하며 메뉴 내에 주요 인사가 관람이나 시상 등을 위해 방문하는 경우 DIP가 의견을 담당한다. VEM인 빙상메뉴운영부는 이러한 전반적인 상황을 점검, 관리하며 일반적인 상황에서는 각 FA의 서비스 제공에 간섭하지 않는다. 그러나 테러나 위급 상황, 천재지변 등이 발생하는 경우 VEM은 긴급 상황을 수습하고 지휘부와의 긴밀한 연락과 함께 향후 대응 방안을 실행한다. 이러한 점을 고려하면 빙상메뉴운영부장의 업무 중 가장 중요한 것은 Contingency Plan을 작성하는 것이다. 하지만 빙상메뉴운영부장의 담당 직무 중 Contingency Plan을 작성하는 것은 후순위에 위치하고 있으며 그 중요성이 강조되지 않는다.

또한 앞서 언급한 VEM으로써의 역할을 고려한다면 오히려 빙상메뉴운영부장에게 가장 우선적으로 요구되는 직무능력은 ‘의사소통능력’이다. 이는 언어적인 측면과 대회 스킬적인 측면을 모두 포함한다. 언어적인 측면에서는 영어, 프랑스어(IOC의 공식 언어 중 하나이다) 능력이 좀 더 강조될 필요가 있다. 우대사항에 어학능력 우수자가 존재하나, 그 기준이 명확하지 않고 어떤 방식으로 평가되는지 구체적이지 않으며 어학능력과 직무분야 자격요건을 어떤 비율로 평가하는 지에 대한 부분이 명확하지 않다. 중요한 직무 능력에 대한 불분명한 제시는 그 직무에 좀 더 적합한 사람이 직무에 지원하지 못하게 하거나 덜 직무에 적합한 사람이 채용되도록 하는 등의 문제점을 가져올 수 있다.

제 3 절 스포츠 행정조직 구성 및 운영 관련 쟁점

이하에서는 지금까지 조직위원회를 대상으로 한 연구 내용을 통해 앞으로 스포츠이벤트를 개최하기 위해 만들어 질 스포츠 행정조직을 구성하고 운영하는 과정에서 관심을 가져야 할 구체적인 쟁점을 논하고자 한다. 이는 현재 우리나라의 스포츠 행정조직이 가지고 있는 문제점을 지

적하는 것이자, 동시에 발전하기 위한 방안을 고민하기 위한 것이다.

앞서 언급한 바와 같이 우리나라는 앞으로도 끊임없이 스포츠이벤트를 개최할 것이다. 따라서 이번 평창 올림픽의 조직위원회를 대상으로 연구 내용을 바탕으로 앞으로 어떤 방향을 가지고 조직을 구성하고 운영해야 하는지 고민이 필요하다. 이하의 내용은 본 연구에 참여한 연구 대상자들이 제안한 스포츠 행정조직 구성 및 운영 관련 쟁점을 정리한 것이다.

1. 전문성·열정을 가진 사람으로 스포츠 행정조직을 구성하는 방안의 연구 필요

스포츠 행정조직에서 가장 중요한 자원은 사람이라는 점에 대부분의 연구 대상자들은 동의했다. 예산과 물적 자원은 스포츠이벤트를 개최하는 국가가 보통 최대한 가용 가능한 부분을 활용해 제공하므로 실제 개최 과정에서 그런 종류의 자원이 모자라 업무가 제대로 이루어지지 않는 경우는 많지 않다. 스포츠이벤트는 개최국의 위신과 연결되기 때문이다. 그러나 인적자원의 경우에는 가시적으로 보이는 자원이 아니기 때문에 다양한 특성을 가진 인적자원이 조직위원회 등 스포츠 행정조직에 투입될 수 있다.

이런 상황에서 가장 중요한 것은 스포츠 행정조직이 가지는 특성을 이해하고 다양한 인적 배경을 가진 조직 구성원들과 융화가 잘되는 사람으로 조직을 구성할 필요가 있다는 점이다. 평창 조직위원회의 사례에서 알 수 있듯이 스포츠이벤트를 개최하기 위해서는 다양한 종류의 사람들이 함께 일해야 한다. 이런 상황에서 조직 내부의 분열과 갈등을 만들 가능성이 있는 사람을 조직 내부에서 근무하게 한다면 조직의 능력이 발휘되는데 장애요인이 될 수 있다.

또한 조직에 대한 책임의식을 가진 사람을 선발해야 한다. 조직위원회와 같은 스포츠 행정조직은 결국 언젠가는 소멸되는 조직이다. 게임이론에서의 ‘역진귀납(Backward induction)’은 결국 게임이 유한 반복되는 경우 맨 마지막에 상대방을 배신하는 경기자가 높은 이익을 취하게 되고, 이를 인지한 상대방은 마지막 전 경기에서 다른 상대방을 배신하며, 이러한 상황이 무한히 지속되면 첫 번째 경기에서부터 경기자들은 서로 협력하기 보다는 서로 공격하거나 배신하려 한다는 점을 강조한다. 조직위원회와 같은 조직은 역진귀납이 적용될 가능성이 높은 조직이라 볼 수 있다. 따라서 상대방에 대한 배려심이 강하고 조직과 그 구성원에게 주어진 미션과 목표에 대한 강한 달성 동기를 가진 인적자원을 선발해야 한다.

물론 이 과정에서 우수한 인력을 파견한 조직에 대해 인센티브를 부여하는 방법을 함께 고민해야 한다. 우수한 인적자원을 확보해야 조직위원회 등 스포츠 행정조직의 업무 수행 능력이 강화된다. 그러나 현재의 상황으로는 오히려 우수한 인력을 파견하는 조직은 별다른 이득을 보지 못하는 반면, 인력을 파견하긴 하되 가장 생산성이 낮은 인력을 파견하는 조직들은 생산성 감소를 최소화하면서 행정부의 요구를 들어주었다는 실리까지 챙길 가능성이 존재한다. 이러한 문제가 발생하지 않도록 주의할 기울일 필요가 있다.

2. 갈등관리 및 이견을 효과적으로 조정할 수 있는 장치를 고안할 필요

조직위원회와 같은 스포츠 행정조직에서의 갈등과 이견은 필연적이다. 한정된 물적, 인적, 시간적 자원 하에서 정해진 목표인 ‘성공적인 대회

개최'를 달성하기 위해서는 스포츠 행정조직 내 각 팀들 간에 끊임없는 갈등과 경쟁이 발생할 수밖에 없다. 팀들 간에는 자신들의 목표를 달성하기 위해 필요한 자원을 확보하기 위한 경쟁이 벌어지고 이러한 경쟁은 조직 내부만이 아니라 외부와도 벌어질 수 있다. 이러한 점을 고려하여 조직 내부 간 또는 조직 내-외부에서 벌어지는 갈등과 이견을 효과적으로 관리하고 조정할 수 있는 장치를 고안할 필요가 있다.

이러한 갈등과 이견의 조정 장치는 책임소재의 명확화와 함께 이루어져야 한다. 갈등과 이견을 조정한다는 것의 의미가 특정 팀 또는 특정 인력의 책임이 분명함에도 불구하고 이를 조정이라는 이름으로 덮고 더 이상 책임을 묻지 않는 것을 의미하는 건 아니기 때문이다. 오히려 책임의 소재가 명확하게 규정된다면 각 구성원들은 맡은 바 최선을 다하고 그 최선의 결과에 따라 대가를 받게 된다. 스포츠이벤트 개최를 위해 만들어진 임시조직이 취약한 부분이 이러한 책임소재의 명확화이다. 임시로 만들었다 결국 없어질 조직이고 관리자-실무자 간 지속적으로 전해져 내려오는 명확한 업무 매뉴얼이 존재하기 어려운 상황에서 관리자와 실무자 각자의 책임 요소를 명확하게 규정짓기 어렵기 때문이다. 그럼에도 불구하고 앞으로 스포츠이벤트 개최를 위한 임시조직을 만들 때는 이러한 책임 요소를 사전에 결정하고 이에 적합한 사람을 선발할 필요가 있다.

그리고 팀장, 부장 등 조직을 이끄는 리더 만큼은 다른 조직 구성원들에 비해 장기간 재직하도록 만드는 것이 중요하다. 이는 리더가 부담할 필요가 있는 책임성이 크다는 점, 의사결정권자로서 팀장·부장 등의 리더가 파악하고 있는 업무 내용과 업무와 관련된 진행 이력 및 관련 정보가 중요하다는 점 등은 리더가 다른 구성원들보다 오래 재직해야 할 필요가 있다는 점 때문이다. 그렇다고 해도 리더만 근로 계약 체결 시 구성원들보다 장기의 계약을 일방적으로 강요할 수는 없다. 따라서 조직위

원회 등에서 오래 근무하는 경우 그 경험을 존중하고 성과에 따른 인센티브가 큰 구조를 형성해야 많은 능력 있는 리더들이 임시조직에서 장기간 근무하게 될 것이다.

3. 조직구성원 개인의 역량·경험과 열정에 의존하지 않는 조직 운영이 가능하도록 고민

조직 운영 과정에서 스포츠이벤트에 대한 열정과 능력을 가지고 있는 인적자원들이 적극적으로 참여하는 것은 바람직한 현상이다. 그러나 조직 운영은 개인이 아닌 시스템이 정상적으로 작동하는 상황을 만드는 것이 더 중요하다. 개인의 열정과 노력은 언제까지 지속될 수 있는 것은 아니다. 열정을 가진 개인이 자신에게만 지나치게 업무가 집중됨을 인식하고 점점 지쳐가게 되면 조직은 제대로 운영되기 어려워진다. 결국 노력하던 개인은 그 노력의 원동력을 잃게 되고 이런 일이 스포츠이벤트를 위한 조직 내 여러 팀에서 발생하면 그 조직은 성공적으로 이벤트를 개최하기 어렵게 된다.

따라서 이러한 상황을 막기 위해 우선, 스포츠 임시조직에서 근무했던 경험을 가진 인적자원을 관리자·실무자 전반에 두루 활용할 필요가 있다. 스포츠이벤트를 위한 임시조직에서 근무를 했던 경험이 있는 인력은 각 시기별로 어떻게 인적자원을 관리해야 하는지, 어떻게 각 구성원들이 동기부여를 잃지 않게 할 수 있는지, 대회 준비-개최-정리 등 각 시기별로 어떤 업무가 가장 우선적으로 처리되어야 하는지 잘 알 수 있다. 이러한 인력들이 조직위원회 등에서 폭넓게 활용된다면 조직 운영은 좀 더 목적 지향적으로 진행될 수 있다.

이와 같은 인적자원의 활용이 가능하기 위해서는 스포츠이벤트를 개최

할 때마다 지식관리를 위한 체계적인 시스템 설계가 필요하다. 지식관리란 ‘조직의 발전과 성장을 위한 핵심 지식을 창출하고 이를 구성원들에게 신속하게 전파함으로써 적기에 그 지식을 사용할 수 있도록 조직 내외에 산재되어 있는 지식을 체계적으로 분류, 정리하는 일련의 관리 활동’을 의미한다. 스포츠이벤트 개최를 위한 지식관리에는 직무분석이 포함된다. 기존에 개최된 대회를 분석하여 특정 직무에 대한 정확한 직무분석이 선행되고 이것이 지식관리 내의 지식 풀(pool)에 포함이 되어야 어떤 인적자원이 조직위원회 내 어떤 직무에 배정되어야 하는지 명확하게 파악할 수 있다.

이와 함께 임시조직의 성격에 맞게 조직위원회 내에서의 유연한 인적자원 관리가 필요하다. 조직위원회는 다른 일반적인 행정조직에 비해 하부 조직의 변화가 빠르다. 대회 개최를 준비하는 각 단계별로 조직 구조가 지속적으로 변하고 특정 이슈의 등장에 따라 팀 등 대응 조직의 생성과 소멸이 매우 빠른 편이다. 이러한 점을 감안하여 조직위원회와 같은 스포츠 행정조직은 인력의 재배치 및 전환, 원활한 직무 전환을 위한 실질적인 교육훈련 등의 다양한 인적자원관리 방안을 운영해야 한다.

4. 최고 의사결정권자의 지속적인 관심

조직위원회와 같은 스포츠 행정조직은 개최국의 인적, 물적, 재정적 자원을 바탕으로 업무를 수행하기 때문에 최고 의사결정권자가 어떤 관심을 가지는가에 따라 그 업무 수행 역량과 결과에 있어서 큰 차이를 보인다. 특히 임시조직이기 때문에 쉽게 발생할 수 있는 ‘책임 떠넘기기, 문제 덮어두기’ 등의 행태는 최고 의사결정권자가 스포츠이벤트의 개최에 얼마나 관심을 가지고 있는지에 따라 그 발생 여부에 큰 차이를 보이게 된다. 평창올림픽의 경우에도 ‘최순실 게이트’로 평창올림픽에 대한 대기업들의 지원이 정치적 성격이 있었지 않았냐는 의심을 받게 되면서 재정

지원이 급속하게 줄어든 사례가 있다. 또한 반대로 정권 교체 이후 대통령을 중심으로 정권 차원의 전폭적인 지원을 받으면서 올림픽에 대한 재정적 지원과 국민적 관심이 급격하게 살아나는 모습 또한 목격했다. 이러한 점을 고려하면, 최고 의사결정권자가 스포츠 행정조직에 보이는 관심이 성공적인 스포츠이벤트 개최에 큰 도움이 됨을 알 수 있다.

제 5 장 결론

제 1 절 연구 결과의 요약 및 정책적 제언

본 연구는 결과적으로 스포츠이벤트를 성공적으로 개최하기 위한 임시 조직인 조직위원회를 어떻게 구성하고 어떻게 운영할 것인지에 대해 판단하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 구체적으로 2018 평창동계올림픽 & 패럴림픽조직위원회를 대상으로 인적원천과 리더십, 조직 구성과 직무 분석, 직무특성이론 등을 사용하여 사례 분석을 실시하였다.

우선, 리더십이론은 연구 수행을 위해 수정을 가하였다. 리더십이론이 하나의 이론으로 정립되어 있지 않으며 학자마다 다양한 방식으로 리더십을 규정하고 분류하고 있다는 점을 고려하여 연구 주제에 적합하도록 ①리더 중심의 수동적 관계를 형성하는 ‘전제형 리더십’, ②집단적 토의 과정을 통해 의사결정을 진행하는 ‘민주형 리더십’, ③리더의 무관심에 기반을 두는 ‘자유방임형 리더십’, ④구성원들의 고차원적 욕구가 발현되도록 리더가 노력하는 ‘변혁적 리더십’의 4가지 리더십 스타일을 규정하여 분석을 진행하였다.

직무특성이론을 사용함에 있어서는 연구 주제에 대한 모형의 적합성을 높이기 위해 기존의 ‘직무핵심특성’, ‘중요심리상태’, ‘직무성과’, ‘성장욕구강도’ 외에 ‘이중소속감’, ‘준거집단’ 변수를 추가로 도입하였다. ‘직무핵심특성’은 직무가 가지는 속성을 설명하기 위한 변수로 기술 다양성, 직무정체성, 직무 중요성, 자율성, 피드백의 5가지 요소로 구분된다. ‘중요심리상태’는 직무를 수행하면서 구성원이 느끼는 직무에서 느끼는 보람감, 직무에 대한 책임감, 직무수행 결과에 대한 인식을 종합한 변수이다. ‘직

무성과'는 직무 수행에 대한 내적·외적 결과로 내적으로는 직무에 대한 내재적 동기 상승과 직업에 대한 높은 만족도 및 낮은 결근·이직률, 외적으로는 작업의 질 상승을 의미하는 변수이다. 본 연구에서 추가적으로 정의된 변수인 '이중소속감'은 '조직위원회를 구성하는 파견직 직원들이 가지는 원 소속기관과 파견 소속기관(조직위원회) 사이에서 가지는 중첩된 소속감'을 의미한다. 또한 준거집단은 '조직위원회를 구성하는 전문직 직원들이 가지는 표준 준거집단'으로 정의하였다.

위에서 설명한 변수들은 다음과 같이 측정되었다. 변수들의 측정을 위한 자료 조사는 질적 연구 방법을 사용하여 설문 및 면접 인터뷰로 진행되었고, 조직위원회에 파견되었던 수습 사무관들을 대상으로 진행되었다. 우선 연구 자료 분석을 위해 연구자가 연구대상 집단인 수습 사무관들에게 직접 조사 참여를 의뢰한 후 이에 응한 18명의 조사자를 대상으로 설문지를 보내 그 회신을 바탕으로 분석하였다. 본 연구의 내용이 팀장의 인적유형을 중심으로 진행됨을 고려하여 최대한 다양한 인적유형을 반영할 수 있도록 다양한 팀에 소속되었던 수습 사무관들을 선정하였다. 설문의 내용은 설문의 답변을 최대한 한정시키지 않도록 자율적으로 구성되었다. 설문 이후 수집된 설문 결과를 반복적으로 검토하면서 설문 결과 사이의 연관성을 확보하는 데 주력하였다. 또한 질적 연구 방법과는 별도로 양적 연구 자료를 확보하기 위해 조직위원회를 상대로 정보공개 청구를 진행하여 팀장의 인적 원천에 대한 정보도 확보하였다.

분석 결과는 다음과 같다. 먼저 인적원천과 리더십의 측면에서는, 팀장급 인력을 기준으로 인적원천과 리더십의 관계를 살펴보았을 때 전반적으로는 리더 단독으로 의사결정을 하고 그 집행은 구성원들에게 맡기는 '전제형 리더십'과 리더 본인이 아닌 부하에게 권한과 책임을 떠넘기려는 '자유방임형 리더십'이 많이 관측되었다. 이 두 리더십은 공통적으로 리더 입장에서 구성원들을 협업자 또는 동료로 보는 시각이 적다고 볼 수

있다. 구체적으로는 조직위원회와 근로계약을 맺고 고용된 전문직 팀장의 경우에는 강한 전제형 리더십을 보이는 경우가 많았다. 이들은 파견직 구성원들이 자신과 같이 조직위원회 업무에 적극적으로 참여하지 않을 것이라는 생각을 가지고 있으며, 모든 의사결정은 팀장이 하는 것으로 팀원들은 적극적이지는 않아도 최소한 팀장의 결정에 따라오는 정도의 참여만이라도 하면 족하다고 생각한다. 이러한 전제형 리더십의 상황에서는 팀 구성원들 간, 그리고 팀 간 원활한 의사소통이 이루어지지 않아 메뉴 내에서 업무를 수행하기 위한 필수적인 정보가 공유되지 못하는 문제점을 발생시켰다.

반면 중앙정부, 지자체, 공공기관 및 공기업, 민간 기업 등에서 파견된 인력인 파견직 팀장의 경우에는 강한 자유방임형 리더십이 두드러지게 목격되었다. 이러한 파견직 팀장들은 원 소속기관에서 자신이 수행하던 업무가 조직위원회와 연결되지 않는 경우가 많았다. 인력 수급과 상황적 여건 등으로 팀장에게 요구되는 직무 능력을 완전히 갖추지 못한 상황에서 팀장으로 지정되었기 때문에 문제가 발생하였다. 스포츠 영역에서 오랫동안 경험을 쌓은 파견직 팀장의 경우 행정절차 및 과정에 대한 이해가 부족해 조직에서 괴리되어 관련 업무를 구성원에게 맡기는 현상이 발생하기도 했다. 반대로 행정경험이 풍부한 파견직 팀장의 경우에는 스포츠이벤트에 대한 큰 이해 없이 파견되어 업무에 큰 관심을 갖지 못하고 구성원들에게 업무를 떠넘기는 현상도 발생하였다. 이러한 문제는 파견 이후 교육훈련 등을 통해 교정되어야 하는 것이지만 실제 조직위원회에서의 교육훈련 프로그램은 이러한 기능을 제대로 수행하지 못했다. 결과적으로 인적원천과 리더십 사이에는 (+)의 상관관계보다 (-)의 상관관계를 보여주는 경향이 강했음을 알 수 있다.

조직 구성과 직무 분석 측면에서는, 우선 조직 구성에서 두드러지게 나타나는 조직위원회의 특징으로 여러 인적원천이 혼합된 ‘인력 혼합 현

상'이 나타난다는 점이였다. 한 팀에 소속된 인력들의 원 소속기관은 매우 다양했고 이는 단기간 내 대량의 인적자원을 각 직무의 요구 능력에 맞게 배치하는 과정에서 발생한 것이였다. 이러한 혼합적 조직 구성은 실제 업무 수행과정에서 팀장이 직무와 관련된 지식과 태도를 가지고 있는가에 따라 다른 업무 수행 결과로 연결되였다. 팀장 자신이 담당 업무에 대해 많은 지식을 가지고 잘 이해하고 있으면 이를 활용해 팀원들의 동기 부여를 촉진할 수 있었다. 반면 팀장 스스로 자신의 업무에 대해 잘 모르고 관심도 낮아 업무의 중요성을 명확하게 인식하지 못한 경우 팀원들의 업무 집중도나 성취 또한 저하됨을 알 수 있었다.

제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 계량적 연구 방법이 아닌 사례분석을 통한 질적 연구 방법을 이용해 기존의 행정 연구 분야에서 상대적으로 관심을 적게 가지던 스포츠 분야의 임시조직을 다루었다. 이는 올림픽 조직위원회와 같이 세계적으로 큰 스포츠 행사를 치르는 행정 임시조직임에도 많은 연구가 진행되지 못하였던 점을 보완하고 앞으로 이러한 임시조직과 관련하여 새로운 연구 방향성을 모색할 수 있는 기회를 제공했다는 측면에서 의미를 가진다.

하지만 본 연구는 평창올림픽 조직위원회를 중심으로 스포츠이벤트를 개최하기 위해 만들어진 임시조직이 어떻게 구성되고 운영되는지에 대한 예비적 탐구였다. '예비적 탐구'라는 명칭에서도 알 수 있듯이 본 연구는 스포츠 행정을 위한 임시조직의 전반을 세밀하게 다루고 있지 못하다는 한계를 가지고 있다. 이러한 한계를 가지게 된 데는 다음과 같은 이유가 존재한다. 앞서 이론적 논의와 선행 연구를 검토하는 과정에서도 언급하였지만, 조직위원회와 같은 스포츠 분야의 임시조직은 그 영향력이나 파

급력에 비해 학술적으로 논의되어 온 주제라고 보기에 어려웠다. 기존의 학술적 연구는 일반적인 행정 영역에서의 임시조직을 다루었고 그러한 임시조직은 스포츠 분야의 임시조직과 다른 환경에 놓여 있었기 때문에 그 연구 결과를 조직위원회와 같은 임시조직 형태에 적용하기는 어려웠다. 본 연구는 조직위원회 등 스포츠 분야의 임시조직을 본격적으로 연구하기에 앞서 평창올림픽 조직위원회를 연구함으로써 앞으로의 연구 방향성을 설정하고 차후 형성되는 연구 결과와의 비교 기준을 제시하고자 하는 목적으로 진행되었다.

그렇기 때문에 본 연구는 다음과 같은 향후 연구 과제를 부여받게 된다. 우선 타국의 조직위원회 등 스포츠 분야의 임시조직의 구성 및 운영과 비교 분석할 필요가 있다. 본 연구의 경우 평창올림픽 조직위원회라는 한정된 대상만을 놓고 진행되었다. 그 결과 연구의 객관성과 비교 가능성에서 높은 평가를 하기 어려울 수 있다. 다행히도 2018년부터 2022년까지는 동북아시아 3개국(한국-일본-중국)이 2년의 간격을 두고 동계-하계-동계 올림픽을 개최하게 된다. 현재 2020 도쿄하계올림픽조직위원회와 2022 베이징동계올림픽조직위원회가 활발히 활동 중이며 향후 한국의 평창올림픽 조직위원회를 포함한 3개국의 조직위원회의 구성과 활동을 비교하면 좀 더 유의미하고 현실설명력이 높은 사례 연구 결과가 도출될 가능성이 높다.

또한 우리나라 내부적으로도 다른 조직위원회의 구성과 운영과도 비교 연구할 필요가 있다. 2019년에는 광주에서 세계수영선수권대회가 개최된다. 평창올림픽에 비해서는 그 규모가 매우 작지만(1,697억 원, 평창올림픽 예산의 3.7%) 우리나라의 동일한 행정환경 하에서 운영되는 조직위원회이며 동일한 스포츠 영역에서의 임시조직이라는 점을 고려하면 그 운영에 있어서 본 연구와의 비교 연구는 연구 결과의 현실 설명력을 높일 수 있을 것으로 판단된다.

참고1. 조직위원회 팀장급 인력유형

** '18.2.25(올림픽 폐회식) 기준

지휘부	국	부	팀	팀장급 인력유형
전체 합계				
위원장 합계				
	법무담당관실			
	법무담당관실	법무담당관실	법무팀	파견직
	감사관실			
	감사관실	감사관실	일상감사팀	파견직
	대변인실			
	대변인실	보도지원부	국내보도팀	파견직
	대변인실	외신대변인	해외보도팀	파견직
	안전관실			
	안전관실	보안부	안전기획팀	파견직
	안전관실	보안부	설상안전팀	파견직
	안전관실	보안부	빙상안전팀	파견직
	안전관실	보안부	지원시설안전팀	파견직
	안전관실	보안부	요인안전팀	파견직
	개최도시협력관실			
	개최도시협력관실	개최도시협력관실	개최도시협력팀	파견직
	개최도시협력관실	개최도시협력관실	지속가능팀	파견직
	개최도시협력관실	개최도시협력관실	관중경험팀	전문직
	환경담당관실			
	환경담당관실	환경담당관실	환경기획팀	파견직
	환경담당관실	환경담당관실	산림관리팀	파견직
	환경담당관실	환경담당관실	온실가스관리팀	파견직
	환경담당관실	환경담당관실	폐기물관리팀	파견직
기획사무차장 합계				
	대회조정관			
	대회조정관	상황부		
	대회조정관	상황부	상황관리팀	파견직
	대회조정관	상황부	이슈조정팀	파견직
	대회조정관	상황부	리스크관리팀	전문직
	대회조정관	대회관리부		
	대회조정관	대회관리부	대회관리팀	전문직
	대회조정관	대회관리부	운영준비팀	파견직
	대회조정관	대회관리부	MOC운영팀	파견직
	기획총무국			

	기획총무국	기획부		
	기획총무국	기획부	기획팀	파견직
	기획총무국	기획부	대회지원팀	파견직
	기획총무국	총무부		
	기획총무국	총무부	총무팀	파견직
	기획총무국	총무부	청사관리팀	파견직
	기획총무국	총무부	지식관리팀	전문직
	인력운영국			
	인력운영국	인재개발부		
	인력운영국	인재개발부	인사1팀	파견직
	인력운영국	인재개발부	인사2팀	파견직
	인력운영국	인재개발부	교육지원팀	파견직
	인력운영국	인력부		
	인력운영국	인력부	인력총괄팀	파견직
	인력운영국	인력부	인력기획팀	파견직
	인력운영국	인력부	인력지원팀	파견직
	인력운영국	인력부	유니폼팀	전문직
	인력운영국	자원봉사부		
	인력운영국	자원봉사부	자원봉사기획팀	파견직
	인력운영국	자원봉사부	자원봉사관리팀	파견직
	인력운영국	자원봉사부	자원봉사운영팀	파견직
	재정국			
	재정국	재정부		
	재정국	재정부	재정기획팀	파견직
	재정국	재정부	재정관리팀	파견직
	재정국	재정부	회계팀	파견직
	재정국	재정부	보험팀	전문직
	재정국	재정부	레이트카드팀	파견직
	재정국	물자조달부		
	재정국	물자조달부	물자지원팀	파견직
	재정국	물자조달부	물류팀	파견직
	재정국	물자조달부	통관팀	파견직
	재정국	물자조달부	자재팀	파견직
	재정국	물자조달부	계약관리팀	파견직
	재정국	물자조달부	해외물자팀	전문직
	재정국	물자조달부	물자처분팀	파견직
	마케팅국			
	마케팅국	입장권부		
	마케팅국	입장권부	입장권기획팀	파견직
	마케팅국	입장권부	키클라이언트판매팀	전문직
	마케팅국	입장권부	입장권판매팀	전문직
	마케팅국	입장권부	입장권시스템팀	파견직
	마케팅국	라이선싱사업부		

	마케팅국	라이선싱사업부	라이선싱1팀	파견직
	마케팅국	라이선싱사업부	라이선싱2팀	파견직
	마케팅국	라이선싱사업부	기념사업팀	파견직
	마케팅국	스폰서십부		
	마케팅국	스폰서십부	스폰서십1팀	전문직
	마케팅국	스폰서십부	스폰서십2팀	파견직
	마케팅국	파트너서비스부		
	마케팅국	파트너서비스부	파트너서비스팀	전문직
	마케팅국	파트너서비스부	비즈니스통합팀	전문직
	마케팅국	파트너서비스부	파트너홍보팀	파견직
	마케팅국	식음료부		
	마케팅국	식음료부	식음료기획팀	전문직
	마케팅국	식음료부	평창식음료운영팀	파견직
	마케팅국	식음료부	강릉식음료운영팀	파견직
	문화행사국			
	문화행사국	문화부장		
	문화행사국	문화부장	문화기획팀	파견직
	문화행사국	문화부장	성화봉송총괄팀	전문직
	문화행사국	문화부장	성화봉송협력팀	파견직
	문화행사국	문화부장	라이브사이트팀	파견직
	문화행사국	의식행사부		
	문화행사국	의식행사부	올림픽개폐회식팀	파견직
	문화행사국	의식행사부	패럴림픽개폐회식팀	전문직
	문화행사국	의식행사부	시상식팀	파견직
	문화행사국	의식행사부	개폐회식운영팀	파견직
	홍보국			
	홍보국	홍보부		
	홍보국	홍보부	홍보기획팀	파견직
	홍보국	홍보부	홍보협력팀	파견직
	홍보국	홍보부	홍보콘텐츠팀	전문직
	홍보국	홍보부	디지털커뮤니케이션팀	전문직
	홍보국	홍보부	참여홍보팀	전문직
	홍보국	홍보부	베뉴투어팀	-
	홍보국	홍보부	영상출판팀	전문직
	홍보국	홍보부	대외교육팀	파견직
	홍보국	디자인개발부		
	홍보국	디자인개발부	디자인관리팀	파견직
	홍보국	디자인개발부	디자인개발팀	전문직
	홍보국	디자인개발부	대회록시설팀	파견직
	패럴림픽국			
	패럴림픽국	패럴림픽통합부	통합조정팀	파견직
	패럴림픽국	패럴림픽통합부	지원관리팀	파견직
	패럴림픽국	패럴림픽통합부	접근성증진팀	파견직

운영 사무차장				
	베뉴운영국			
	베뉴운영국	베뉴운영기획부		
	베뉴운영국	베뉴운영기획부	베뉴기획팀	파견직
	베뉴운영국	베뉴운영기획부	EVS기획팀	파견직
	베뉴운영국	베뉴운영기획부	EVS운영팀	파견직
	베뉴운영국	베뉴운영기획부	강릉올림픽파크베뉴	전문직
	베뉴운영국	베뉴운영기획부	평창올림픽플라자베뉴	전문직
	베뉴운영국	베뉴운영기획부	알펜시아핵심지구베뉴	파견직
	베뉴운영국	베뉴운영기획부	Health&Safety팀	파견직
	베뉴운영국	빙상베뉴운영부		
	베뉴운영국	빙상베뉴운영부	빙상베뉴기획팀	파견직
	베뉴운영국	빙상베뉴운영부	강릉아이스아레나베뉴	전문직
	베뉴운영국	빙상베뉴운영부	강릉스피드스케이팅베뉴	전문직
	베뉴운영국	빙상베뉴운영부	강릉하키베뉴	전문직
	베뉴운영국	빙상베뉴운영부	관동하키베뉴	전문직
	베뉴운영국	빙상베뉴운영부	강릉컬링베뉴	전문직
	베뉴운영국	설상베뉴운영부		
	베뉴운영국	설상베뉴운영부	설상베뉴기획팀	파견직
	베뉴운영국	설상베뉴운영부	정선알파인베뉴	전문직
	베뉴운영국	설상베뉴운영부	용평알파인베뉴	전문직
	베뉴운영국	설상베뉴운영부	알펜시아슬라이딩베뉴	전문직
	베뉴운영국	설상베뉴운영부	보광스노베뉴	전문직
	베뉴운영국	설상베뉴운영부	알펜시아올림픽파크베뉴	전문직
	베뉴운영국	경기장운영부		
	베뉴운영국	경기장운영부	경기장관리팀	파견직
	베뉴운영국	경기장운영부	빙상경기장운영팀	파견직
	베뉴운영국	경기장운영부	설상경기장운영팀	전문직
	경기국			
	경기국	경기서비스부		
	경기국	경기서비스부	서비스지원팀	파견직
	경기국	경기서비스부	스포츠장비팀	전문직
	경기국	경기서비스부	기상기후팀	파견직
	경기국	경기부		
	경기국	경기부	경기기획팀	파견직
	경기국	경기부	스키점프&노르딕복합	전문직
	경기국	경기부	알파인	전문직
	경기국	경기부	스노보드&프리스타일	전문직
	경기국	경기부	크로스컨트리	전문직
	경기국	경기부	봅슬레이&스켈레톤	전문직
	경기국	경기부	루지	전문직
	경기국	경기부	바이애슬론	전문직

	경기국	경기부	피겨	전문직
	경기국	경기부	스피드스케이팅	전문직
	경기국	경기부	쇼트트랙	전문직
	경기국	경기부	아이스하키	전문직
	경기국	경기부	컬링	전문직
	경기국	SPP		
	경기국	SPP	SPP기획팀	파견직
	경기국	SPP	SPP운영팀	전문직
	경기국	NOC/NPC부		
	경기국	NOC/NPC부	서비스센터팀	파견직
	경기국	NOC/NPC부	어시스턴트운영팀	파견직
	경기국	NOC/NPC부	NOC협력팀	전문직
	경기국	NOC/NPC부	NPC협력팀	-
	경기국	의무부		
	경기국	의무부	의무행정팀	파견직
	경기국	의무부	응급의료팀	파견직
	경기국	의무부	진료지원팀	파견직
	경기국	의무부	도핑관리팀	전문직
	미디어운영국			
	미디어운영국	방송부		
	미디어운영국	방송부	방송기획팀	파견직
	미디어운영국	방송부	방송지원팀	전문직
	미디어운영국	방송부	IBC팀	-
	미디어운영국	방송부	베뉴방송팀	전문직
	미디어운영국	프레스운영부		
	미디어운영국	프레스운영부	MPC운영팀	전문직
	미디어운영국	프레스운영부	베뉴프레스운영팀	전문직
	미디어운영국	프레스운영부	OIS팀	전문직
	미디어운영국	프레스운영부	포토운영팀	전문직
	미디어운영국	프레스운영부	프레스서비스팀	파견직
시설 사무차장				
	선수촌담당관			
	선수촌담당관	선수촌관리부		
	선수촌담당관	선수촌관리부	평창선수촌VGM	전문직
	선수촌담당관	선수촌관리부	선수촌관리팀	파견직
	선수촌담당관	선수촌관리부	선수촌서비스팀	파견직
	선수촌담당관	선수촌운영부		
	선수촌담당관	선수촌운영부	강릉선수촌VGM	파견직
	선수촌담당관	선수촌운영부	선수촌운영팀	파견직
	선수촌담당관	선수촌운영부	선수촌시설팀	파견직
	시설국			
	시설국	시설기획부		

	시설국	시설기획부	시설기획팀	파견직
	시설국	시설기획부	개폐회식장건설팀	파견직
	시설국	빙상시설부		
	시설국	빙상시설부	빙상시설지원팀	파견직
	시설국	빙상시설부	빙상시설팀	파견직
	시설국	빙상시설부	대회관련시설1팀	파견직
	시설국	빙상시설부	대회관련시설2팀	파견직
	시설국	설상시설부		
	시설국	설상시설부	설상시설지원팀	파견직
	시설국	설상시설부	설상시설1팀	파견직
	시설국	설상시설부	설상시설2팀	파견직
	시설국	설상시설부	IBC건설팀	-
	시설국	에너지부		
	시설국	에너지부	에너지전략팀	파견직
	시설국	에너지부	빙상에너지팀	파견직
	시설국	에너지부	설상에너지팀	파견직
	시설국	에너지부	전력운영팀	파견직
	숙박국			
	숙박국	숙박기획부		
	숙박국	숙박기획부	숙박기획팀	파견직
	숙박국	숙박기획부	숙박시설관리팀	파견직
	숙박국	숙박기획부	운영인력숙박팀	파견직
	숙박국	숙박기획부	관중숙박팀	파견직
	숙박국	숙박운영부		
	숙박국	숙박운영부	숙박운영팀	파견직
	숙박국	숙박운영부	서비스지원팀	파견직
	숙박국	숙박운영부	숙박환경개선팀	파견직
	숙박국	미디어촌부		
	숙박국	미디어촌부	미디어촌지원팀	파견직
	숙박국	미디어촌부	미디어촌운영팀	파견직
	숙박국	미디어촌부	미디어촌시설팀	파견직
	수송교통국			
	수송교통국	수송기획부		
	수송교통국	수송기획부	수송기획팀	파견직
	수송교통국	수송기획부	수송CS팀	파견직
	수송교통국	수송기획부	수송인력물자팀	파견직
	수송교통국	수송기획부	수송정보팀	파견직
	수송교통국	베뉴수송부		
	수송교통국	베뉴수송부	설상베뉴수송팀	파견직
	수송교통국	베뉴수송부	빙상베뉴수송팀	파견직
	수송교통국	베뉴수송부	비경기베뉴수송팀	파견직
	수송교통국	베뉴수송부	개폐회식수송팀	파견직
	수송교통국	차량운영부		

	수송교통국	차량운영부	버스운영팀	파견직
	수송교통국	차량운영부	FLEET운영팀	파견직
	수송교통국	차량운영부	차고지운영팀	파견직
	수송교통국	교통부		
	수송교통국	교통부	VAPP팀	파견직
	수송교통국	교통부	교통통제팀	파견직
	수송교통국	교통부	교통관리팀	파견직
	수송교통국	교통부	수송시설팀	파견직
	수송교통국	출도착부		
	수송교통국	출도착부	출도착기획팀	파견직
	수송교통국	출도착부	출도착지원팀	파견직
	정보통신국			
	정보통신국	정보통신기획부		
	정보통신국	정보통신기획부	정보통신출괄팀	파견직
	정보통신국	정보통신기획부	프로젝트관리팀	파견직
	정보통신국	정보통신기획부	정보통신서비스팀	파견직
	정보통신국	정보통신기획부	첨단ICT서비스팀	파견직
	정보통신국	정보기술부		
	정보통신국	정보기술부	정보기술기획팀	파견직
	정보통신국	정보기술부	정보기술기반팀	파견직
	정보통신국	정보기술부	대회관리시스템팀	파견직
	정보통신국	정보기술부	웹서비스팀	파견직
	정보통신국	정보기술부	사이버보안팀	파견직
	정보통신국	통신인프라부		
	정보통신국	통신인프라부	통신기술기획팀	전문직
	정보통신국	통신인프라부	네트워크인프라팀	파견직
	정보통신국	통신인프라부	전파방송기술팀	전문직
	정보통신국	대회운영기술부		
	정보통신국	대회운영기술부	빙상베뉴기술팀	파견직
	정보통신국	대회운영기술부	설상베뉴기술팀	파견직
	정보통신국	대회운영기술부	스포츠파크기술팀	전문직
	정보통신국	대회운영기술부	비경기베뉴기술팀	파견직
	정보통신국	대회운영기술부	베뉴ICT물자팀	파견직
	정보통신국	대회운영기술부	베뉴기술설비팀	파견직
	정보통신국	경기정보관리부		
	정보통신국	경기정보관리부	경기정보기획팀	파견직
	정보통신국	경기정보관리부	경기결과서비스팀	전문직
국제 부위원장				
	국제국			
	국제국	국제부		
	국제국	국제부	OFH,사무국팀	전문직
	국제국	국제부	회의행사팀	파견직

	국제국	국제부	OFA팀	파견직
	국제국	의전부		
	국제국	의전부	베뉴의전팀	파견직
	국제국	의전부	고위인사팀	파견직
	국제국	의전부	언어서비스팀	파견직
	국제국	등록부		
	국제국	등록부	등록지원팀	파견직
	국제국	등록부	OF등록팀	파견직
	국제국	등록부	인력등록팀	파견직

참고2. 개별면담 전 설문조사 문항 내용

1. 2018 평창올림픽조직위원회에서의 소속 FA와 팀, 팀 내에서의 팀장과 팀원들의 인적 구성(전문직, 파견직, 기타)은 어떻게 되십니까?
2. 2018 평창올림픽조직위원회에서 소속되었던 팀의 팀장은 어떤 리더십 스타일을 가지고 있었습니까?
* 이하 유형 중 택일 또는 자유로운 서술을 부탁드립니다
 - 1) 전제형 리더십
의사결정을 리더 혼자서 하는 유형, 팀 내 권력이 리더에게 집중되어 있으며 리더-팀원 간 관계는 수동적
 - 2) 민주형 리더십
의사결정은 리더의 조언과 팀 구성원들 사이 집단 토론을 통해 이루어짐, 결정에 따른 책임은 리더와 직원들이 분담하며 리더-팀원 간 관계는 호의적
 - 3) 자유방임형 리더십
리더는 의사결정에 참여하지 않으며 팀원 각각이 의사결정을 하는 유형, 결정에 따른 책임은 팀원들에게 부여되며 리더-구성원 간에는 무관심
 - 4) 변혁적 리더십
리더는 구성원들이 개인적 이해를 버리고 조직 전체의 이익을 위해 전력하도록 유도
3. 2018 평창올림픽조직위원회에서 근무하던 기간에 팀 내부에서 발생한 인적 트러블 또는 사건이 있었습니까?
4. 2018 평창올림픽조직위원회와 같이 스포츠이벤트 개최 등을 위해 임시로 만들어지는 스포츠행정조직에 바라는 점은 무엇입니까?

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 고은하·김용승·김권일·권형일(2011), 「국제스포츠기구 인력진출 활성화방안 : 사무국 직원 진출을 중심으로」, 서울:서울미건 국가법령정보시스템, “행정기관의 조직과 정원에 관한 통칙”
- 국회 평창동계올림픽 및 국제경기대회지원 특별위원회(2018), “활동결과보고서”
- 국회 평창동계올림픽 및 국제경기대회지원 특별위원회(2018), “10차 위원회 회의록”
- 권석균(2000), “지식경영과 인적자원 개발 및 교육:역량중심 인적자원관리의 관점에서,” 「Korea Business Review」 제4권 제1호
- 김동신(2012), “네트워크 거버넌스 구성을 위한 위원회형 비영리조직의 역할탐구,” 「한국행정학보」 제46권 제3호
- 김병섭·김철(2002), “정부위원회 조직의 개혁 : 반복되는 답과 잃어버린 질문,” 「한국행정학회 학술발표논문집」
- 김보인·신만수(2013), “한국과 미국근로자의 감정적 조직몰입에 영향을 미치는 선행변수 분석,” 「국제경영리뷰」 제17권 제2호
- 김선기·임태성(2018), “2018 평창동계올림픽대회 및 패럴림픽대회 조직위원회 관리자의 변혁적·거래적 리더십이 조직의 혁신 행동에 미치는 영향,” 「한국체육학회지」 제57권 제2호
- 김성수(2017), “행정조직법상 거버넌스와 민주적 정당성, 행정의 책임성,” 「법학연구」 제58권 제2호

- 김성환(2004), “준거집단이 공중행동에 미치는 효과에 관한 연구,” 「대한산업경영학회지」 제2권 제2호
- 김지혜(2017), “공공기관 인력구성 다양성과 조직성과의 관계에 대한 연구,” (석사논문)
- 김철(2003), “정부위원회 제도 정비의 정치경제학,” 「서울행정학회 학술대회 발표논문집」
- 김철호(2013), “상호작용성, 소속감, 정보 수용자의 만족, 그리고 부정적 구전 감소 의지,” 「사회과학연구」 제24권 제1호
- 김태동(2018), “2018 평창 동계올림픽 성과와 과제,” 「정책메모」 제 673호
- 김필(2017), “사회적 자원배분의 공정성 인식이 국가 소속감에 미치는 영향,” (석사논문)
- 라영재(2008), “새 정부 정부조직개편의 이상과 실상,” 「서울행정학회포럼」
- 박성배(2018), “평창 동계올림픽은 성공했는가?”. 「인물과사상」 제 240호
- 박수에·송관재·김범준(1997), “내외집단 소속감에 따른 결과 편과 성향에 관한 연구,” 「한국심리학회 학술대회 자료집」
- 박장섭·김윤호·어수봉(2017), “다양성 분위기의 팀 유효성 영향에 대한 연구,” 「인적자원개발연구」 제20권 제1호
- 배귀희·임승후(1996), “전략적 인적자원관리의 공공부문 도입에 관한 탐색적 연구,” 「한국사회와 행정연구」 제18권 제4호
- 배귀희·임승후(2007), “전략적 인적자원관리를 통한 정부경쟁력의 향상,” 「한국행정학회 학술발표논문집」
- 백정민(2017), “한국 메가 스포츠이벤트 레거시에 대한 시론적 접근,” 「한국스포츠학회지」 제15권 제2호

- 서성아(2011), “독립규제기관의 독립성이 조직성과에 미치는 영향,” 「한국행정학보」 제45권 제2호
- 손신욱(2013), “메가이벤트정책 국제 비교를 통한 우리나라 메가이벤트정책 방향 모색,” 제74차 한국관광학회 국제학술대회 및 연구논문 발표대회
- 송기성(1997), “미국 스포츠행정 및 경영학 연구의 경향과 과제,” 「한국스포츠행정·경영학회지」 제2권 제1호
- 신원상·김경숙(2016), “직전대회 사례분석을 통한 2018 평창 동계 패럴림픽 대회 지속가능한 유산 제시,” 「한국체육과학회지」 제25권 제1호
- 심완보·박석(2002), “애드호크러시 조직의 특성을 고려한 역할기반 모델,” 「정보보호학회논문지」 제12권 제4호
- 안선민·이수영(2017), “성과지향적 보상방식이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 「행정논총」 제55권 제2호
- 양성철·김진국(2018), “2018 평창동계올림픽 & 패럴림픽 조직위원회 환경 분석 연구,” 「한국체육학회지」 제57권 제1호
- 양종곤(2010), “6시그마 벨트 인증자와 비인증자의 직무특성 및 직무만족 비교연구: Hackman과 Oldham의 직무특성이론을 중심으로,” 「품질경영학회지」 제38권 제1호
- 양종구(2018), “평창올림픽이 남긴 것: 올림픽 평가와 포스트 평창,” 「국민체육진흥세미나」 제37회
- 양준용·유명순(2014), “단체참여가 내집단과 외집단 사이 신뢰격차에 미치는 영향,” 「한국사회학회 사회학대회 논문집」
- 오재록(2006), “중앙행정기관의 인적자원 비교분석,” 「한국행정학회 학술대회 발표논문집」
- 오화선·민경률·박성민(2015), “다양성관리가 구성원들의 관계갈등

- 과 창의성에 미치는 영향에 관한 연구,” 『한국인사행정학회보』 제14권 제2호
- 우체국금융개발원(2017), “임시조직 운영지침,” 『우체국금융개발원내규집』
- 유주연(2018), “사회적경제를 통한 에너지복지 사례연구,” (석사논문)
- 윤준섭(2014), “인적자원관리시스템이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 인적자원 유연성의 매개효과를 중심으로,” 『경영과 정보연구』 제33권 제2호
- 이건창·채성욱·서영욱(2010), “임시조직과 상설조직의 집단 특성이 창의성 발현에 미치는 영향,” 『한국지능정보시스템학회지 학술대회논문집』
- 2018평창동계올림픽대회및패럴림픽대회 조직위원회(2012), “2012년도 대회준비업무기록집”
- 2018평창동계올림픽대회및패럴림픽대회 조직위원회(2015), “2015년도 대회준비업무기록집”
- 이근주·이수영(2012), “다양성의 유형화를 위한 이론적 연구,” 『한국인사행정학회보』 제11권 제1호
- 이달곤·김판석·김행범(2015), 『새 테마행정학』, 법우사
- 이미홍·김재현·장주연(2011), “사회연결망 분석을 이용한 중간지원조직 분석,” 『한국사회와 행정연구』 제22권 제1호
- 이상엽(1998), “지방행정조직에서의 팀제 활용을 위한 인적자원관리방안,” 『한국인간관계학보』 제3권 제1호
- 이상철(2012), “공공기관의 조직문화, 학습조직, 조직효과성의 관계에 관한 연구,” 『한국행정학보』 제46권 제4호
- 이선우(2008), “이명박 정부의 정부조직개편에 따른 공공관리적 쟁

- 점과 대응방안,” 「한국공공관리학보」 제22권 제1호
- 이승계(2010), “다양성 관리 이론의 고찰과 국내 기업에 주는 시사점,” 「현상과인식」 제34권 제1호
- 이승민·설선희(2018), “도덕 판단에서 나타나는 내집단·외집단 차이,” 「한국심리학회 학술대회 자료집」
- 이원우(2009), “행정조직의 구성과 운영절차에 관한 법원리,” 「경제규제와 법」 제2권 제2호
- 이하영(2017), “인적자원관리가 공무원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 「한국행정학보」 제51권 제2호
- 인사혁신처, ‘대한민국 공무원되기(www.injae.go.kr)’
- 인상우(2014), “메가 스포츠이벤트 조직위원회의 단계적 변화양상에 대한 탐색,” 「체육과학연구」 제25권 제2호
- 임희정(2010), “다양성관리의 실태 및 다양성관리가 조직의 성과에 미치는 영향,” 「생산성논집」 제24권 제3호
- 장용석·정장훈·조승희(2014), “인적자원관리제도 운영의 딜레마,” 「한국행정학보」 제48권 제2호
- 전호문(1996), “스포츠 행정·경영학의 영역과 역할,” 「한국스포츠행정·경영학회지」 창간호
- 정재중(2017), “협력적 거버넌스를 이용한 갈등관리 사례연구,” (석사논문)
- 정창화·허영식(2011), “다문화사회에서 사회통합의 차근을 위한 다양성관리,” 「유럽연구」 제29권 제3호
- 조재용(2018), “중앙재난안전상황실 재난상황관리 업무담당자의 직무분석에 관한 연구,” (석사논문)
- 조현주·최동주·최준규(2017), “2018 평창 동계올림픽패럴림픽 레거시 발전 모델 수립 연구,” 한국스포츠개발원 발표 자료집

- 최보인·권석균(2014), “구성원 성격 다양성이 팀 성과와 만족에 미치는 영향과 변혁적 리더십의 조절효과,” 『인적자원관리연구』 제21권 제5호
- 최성호(2017), “성과 피드백, 정당성, 그리고 준거집단 성과가 리포지셔닝에 미치는 영향,” 『경영과 정보연구』 제36권 제3호
- 한국스포츠개발원(2017), “2018 평창 동계올림픽패럴림픽 레거시 지속가능발전 방안”
- 한진욱(2018), “메가 스포츠 이벤트 마케팅과 경제적 파급효과,” 『Oricom Brand Journal』
- 황재연·이윤영(2017), “올림픽 조직위원회 직원들의 근무형태에 따른 직무태도에 관한 연구,” 『한국체육학회지』 제56권 제1호
- 황휘욱·조윤직(2015), “직무특성과 직무태도에 관한 연구: 현역의 무병사를 중심으로,” 『한국정책학회 동계학술대회』

2. 해외문헌

- Catherine Marshall, Gretchen B. Rossman. (1999), Designing qualitative research, *Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications*
- Hackman, J.Richard & Oldham, Greg R. (1976), Motivation through the design of work: test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), pp.250-279
- Merton, Robert King. (1957), Social theory and social structure, *London : Free Press of Glencoe*

Abstract

A Preliminary Study on the Organization and Operation of Temporary Organization – Based on 2018 POCOG –

Jang, Ji Wan

Department of Public Administration

The Graduate School of Public Administration

Seoul National University

The purpose of this study is to analyse how to develop and organize the Committee, a temporary organization to successfully host sporting events. For this purpose, the 2018 Pyeongchang Winter Olympics & Paralympics Organizing Committee (POCOG) and deputy directors on training who worked at POCOG for about seven months are selected for an in-depth survey. Major studies included human resources, leadership, organizational structure and job analysis, and case analysis using job character theory. This resulted in the following conclusions:

In terms of human resources and leadership, authoritarian and laissez faire leadership were widely observed. Authoritarian leaders

made decisions on their own. On the other hand, laissez faire leaders left their full leadership to their members. As a result, there was a strong tendency to show a (-) correlation rather than a (+) correlation between human resources and leadership.

In terms of organizational structure and job analysis, the 'human mix' phenomenon with a mix of human resources was linked to results that could be either positive or negative depending on whether the team leader had the knowledge and attitude associated with the actual tasks being performed. If the team leader had a lot of knowledge and understanding of his duties, he could use them to promote motivation for his team members. On the other hand, if the team leader did not recognize the importance of the task clearly due to his or her ignorance and low interest, the concentration and performance of the team members would also decrease.

This study dealt with a provisional organization in the sports field to host sporting events that had been relatively less interested in existing administrative research. This is meaningful in that it supplemented the fact that much research had not been conducted even though it was an administrative ad hoc organization such as the Olympic Organizing Committee, and provided an opportunity to explore new research direction in relation to these provisional organizations.

keywords : Sports administrative organization, organizing committee, temporary organization, human resources, leadership, job analysis

Student Number : 2017-27588